

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
“GRUPO CMC”, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
PARA EL PERIODO 2017-2020**

**PAOLA CAROLINA LAFEBRE LÓPEZ**

**DIRECTOR: ING. DAVID HIDALGO, MGTR.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, MARZO 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. David Hidalgo, Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Edwin Zuquillo

Ing. Marco Yáñez

## **DEDICATORIA**

A mi mamita Rosa y papito Julio, porque sé que siempre me van a apoyar y desde pequeña estuvieron conmigo, aunque ella ya no este entre nosotros sé que desde el cielo me cuidara y estará orgullosa de mi.

A mi madre, a mi familia, a mi enamorado y amigas por su amor y paciencia, este pequeño paso es gracias a ustedes y por ustedes.

***Paola***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la salud, vida y fortaleza para poder afrontar cada dificultad a lo largo de mí la carrera.

A mi madre, por estar siempre a mi lado, dándome apoyo en cada momento, por ser mi ejemplo y mi fortaleza, por dejar de lado cosas de ella para dejarme ser su prioridad, sin ella no sería nada de lo que ahora soy.

A mi hermano, porque a pesar de ser molesto y peleón nunca me dejó solo y confió en mí.

A Alexander, por estar presente a lo largo de la carrera, por su ayuda y por sus consejos en los momentos necesarios.

A todos los profesores de la universidad por sus enseñanzas para ser una buena profesional; por tu tiempo y colaboración.

***Paola***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 DETERMINAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA, 2

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 2
- 1.2 DESCRIPCIÓN, 3
- 1.3 UBICACIÓN, 3
- 1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO, 4
  - 1.4.1 General, 4
  - 1.4.2 Específicos, 4
- 1.5 MARCO DE REFERENCIA, 5
  - 1.5.1 Marco Teórico, 5
  - 1.5.2 Marco Conceptual, 10
- 1.6 IDENTIDAD CORPORATIVA, 13
  - 1.6.1 Organización, 13
    - 1.6.1.1 Organigrama estructural propuesto, 13
    - 1.6.1.2 Organigrama funcional propuesto, 14
  - 1.6.2 Identidad conceptual, 15
    - 1.6.2.1 Misión propuesta, 15
    - 1.6.2.2 Visión propuesta, 16
    - 1.6.2.3 Valores corporativas, 17

### 2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 19

- 2.1 ANÁLISIS INTERNO, 19
  - 2.1.1 Análisis del área de ventas, 20
  - 2.1.2 Análisis del área de Financiera, 21
    - 2.1.2.1 Análisis método indirecto, 22
    - 2.1.2.2 Análisis horizontal y vertical, 23
    - 2.1.2.3 Razones de liquidez, 27
    - 2.1.2.4 Razones de actividad, 28
    - 2.1.2.5 Razones de endeudamiento, 29
    - 2.1.2.6 Razones de rentabilidad, 30
  - 2.1.3 Análisis del área de compras y adquisiciones, 31
  - 2.1.4 Análisis del área de importaciones, 32
  - 2.1.5 Matriz E.F.I., 33
- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 35
  - 2.2.1 Análisis externo – Micro ambiente, 36
    - 2.2.1.1 Análisis de la rivalidad entre las empresas, 37
    - 2.2.1.2 Análisis sobre el poder de negociación con los proveedores, 38
    - 2.2.1.3 Análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos, 41

	2.2.1.4 Análisis sobre el poder de negociación de los compradores, 43
	2.2.1.5 Análisis sobre la entrada potencial de competidores nuevos, 46
	2.2.1.6 Ponderación de las 5 fuerzas de Porter, 47
	<b>2.2.2 Análisis externo – Macroambiente, 48</b>
	2.2.2.1 Análisis político legal, 48
	2.2.2.2 Análisis económico, 49
	2.2.2.3 Análisis tecnológico, 57
	2.2.2.4 Análisis sociocultural, 58
	2.2.2.5 Análisis ambiental, 59
	<b>2.2.3 Matriz E.F.E., 60</b>
2.3	ANÁLISIS FODA, 62
	<b>2.3.1 Calificación matriz FODA, 62</b>
	<b>2.3.2 Tabla matriz FODA, 63</b>
	<b>2.3.3 Estrategias en base a la Matriz FODA, 66</b>
2.4	MATRIZ M.P.C, 68
2.5	OBJETIVOS PROPUESTA, 71
	<b>2.5.1 Objetivo general propuesto 2017- 2020, 71</b>
	<b>2.5.2 Objetivos específicos propuestos 2017 -2020, 71</b>
<b>3</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 73</b>
3.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA, 73
	<b>3.1.1 Estrategia Genérica de Porter, 73</b>
	<b>3.1.2 Estrategias intensivas, 75</b>
	<b>3.1.3 Estrategias de integración, 76</b>
	<b>3.1.4 Estrategias de diversificación, 77</b>
	<b>3.1.5 Estrategias defensivas, 78</b>
	<b>3.1.6 Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), 79</b>
3.2	PLAN DE ACCIÓN, 83
	<b>3.2.1 Matriz de priorización de Holmes, 84</b>
<b>4</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS, 87</b>
4.1	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 87
4.2	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS, 87
4.3	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS, 90
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 93</b>
5.1	CONCLUSIONES, 93
5.2	RECOMENDACIONES, 94
	<b>REFERENCIAS, 95</b>
	<b>ANEXOS, 98</b>
	Anexo 1: Proforma página web, 99
	Anexo 2: Proforma redes sociales, 103
	Anexo 3: Estado de Resultados, 106
	Anexo 4: Estado de Situación Financiera, 107

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Descripción de la empresa,	3
Tabla 2: Matriz EFI de ventas,	21
Tabla 3: Estado de flujo de efectivo,	23
Tabla 4: Tabla comparativa,	25
Tabla 5: Matriz EFI área financiera,	26
Tabla 6: Razones de liquidez,	27
Tabla 7: Razones de actividad,	28
Tabla 8: Razones de endeudamiento,	29
Tabla 9: Razones de rentabilidad,	30
Tabla 10: Matriz EFI compras y adquisiciones,	32
Tabla 11: Matriz EFI de importaciones,	33
Tabla 12: Matriz EFI “GRUPO CMC”,	35
Tabla 13: Empresas competidoras,	37
Tabla 14: Productos importados,	40
Tabla 15: Productos importados,	41
Tabla 16: Productos principales,	42
Tabla 17: Posibles compradores por Provincia,	44
Tabla 18: Ponderación de las fuerzas de Porter,	48
Tabla 19: Tasas de inflación 2008-2015,	51
Tabla 20: Tasas de interés activa 2008-2015,	52
Tabla 21: Tasas de interés pasiva 2008-2015,	53
Tabla 22: Tasa de crecimiento PIB 2008-2015,	54
Tabla 23: Matriz EFE,	61
Tabla 24: Calificación matriz FODA,	62
Tabla 25: Puntuación de fortalezas,	62
Tabla 26: Puntuación de oportunidades,	63
Tabla 27: Puntuación de debilidades,	63
Tabla 28: Puntuación de amenazas,	63
Tabla 29: Matriz FODA,	64
Tabla 30: Matriz FODA cruzada,	65
Tabla 31: Criterio matriz MPC,	69
Tabla 32: Matriz MPC,	70
Tabla 33: Balance Score Card,	82
Tabla 34: Matriz de Holmes,	84
Tabla 35: Cotización página web,	88
Tabla 36: Cotización plan redes sociales,	89
Tabla 37: Plan de capacitación,	89
Tabla 38: Cotización softwares contables,	90
Tabla 39: Cotización softwares de inventarios,	90
Tabla 40: Matriz de Evaluación de estrategias (no le puedes poner horizontal),	91
Tabla 41: Frecuencia de medida de objetivos,	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Ubicación de “GRUPO CMC”, 4  
Figura 2: Organigrama funcional propuesto, 14  
Figura 3: Pasos para realizar un Plan Estratégico, 19  
Figura 4: Análisis vertical, 26  
Figura 5: Análisis horizontal, 26  
Figura 6: Esquema de los elementos del análisis de la situación, 36  
Figura 7: Balanza Comercial 2008-2015, 56  
Figura 8: Relaciones causa efecto BSC, 80  
Figura 9: Mapa estratégico, 81



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se lo realizó con el objetivo de mejorar la eficiencia y la estructura de la empresa “GRUPO CMC” con la propuesta de un plan estratégico, para que organización la tenga un lineamiento que seguir debido a que no existía ninguno.

En el primer capítulo se hablará acerca de la identidad corporativa, como está organizada actualmente la empresa, la misión, visión, los valores corporativos y la propuesta a estos.

En el segundo capítulo se realiza el análisis interno y externo de la empresa, concluyendo con una matriz FODA, y con la matriz MCP para plantear los objetivos de “GRUPO CMC” dentro del periodo 2017-2020.

En el tercer capítulo se proponen las diferentes estrategias para afrontar los problemas que fueron analizados en el segundo capítulo, se definen tres tácticas principales las cuales ayudarán y generaran valor a la empresa.

En el cuarto capítulo se presenta la implementación del plan estratégico, junto con la evaluación de las mismas. La socialización del plan duró cuatro meses gracias a la colaboración del personal.

Para terminar, el capítulo quinto hace referencia a las conclusiones y recomendaciones sobre el presente trabajo.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica define los objetivos, plantea estrategias, que se desarrollan a corto, mediano y largo plazo, al igual que indica cómo y con qué se realizarán y cumplirán las metas determinadas.

Las empresas tienen que dar importancia a los planes estratégicos, para poder estar preparados ante cualquier acontecimiento; tener procedimientos claros y definidos para enfrentarlos. La planeación estratégica permite que las organizaciones se desarrollen de manera coherente sobre objetivos y métodos que siguen para cumplirlos.

Actualmente en el Ecuador ha existido un cambio en diferentes políticas y normativas en cuanto a las importaciones y a la matriz productiva, siendo necesario tener un lineamiento y diferentes estrategias que seguir para afrontar la presente situación.

Las pequeñas empresas, inclusive las medianas, no cuentan con un plan estratégico y es una de las razones por la que no crecen en el mercado, y en el peor de los casos se ven forzadas a cerrar.

En el presente trabajo se elaborara un plan estratégico para la empresa “GRUPO CMC”, debido a que desde su fundación no cuenta con uno, tras el análisis de la situación de la empresa, se procederá a proponer estrategias corporativas para cumplir con los objetivos propuestos y de esta forma se mantenga en el mercado.

## **1 DETERMINAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

“GRUPO CMC” inició sus actividades en 2001 por lo cual ya cuenta con más de 10 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Desde el comienzo de las actividades, se especializó en el suministro de productos, equipos y repuestos relacionados al sector industrial.

Con el transcurso de los años se ha incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a los clientes una solución integral a sus necesidades. Cuenta con un excelente grupo humano el cual se capacita de forma permanente con el fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en el ámbito.

El objetivo principal es lograr una permanente mejora en las actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su correspondiente asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio post-venta.

Los cumplimientos de las pautas mencionadas obligan a un estricto cumplimiento de los valores corporativos para poder lograr la meta final que es una satisfacción plena de los clientes.

Es importante señalar además, que los servicios están fortalecidos por contar con un stock permanente de los principales productos de la comercialización.

## 1.2 DESCRIPCIÓN

La empresa “GRUPO CMC” fue constituida en el año 2001 con su dueño y fundador el Sr. Diego Corrales.

**Tabla 1: Descripción de la empresa**

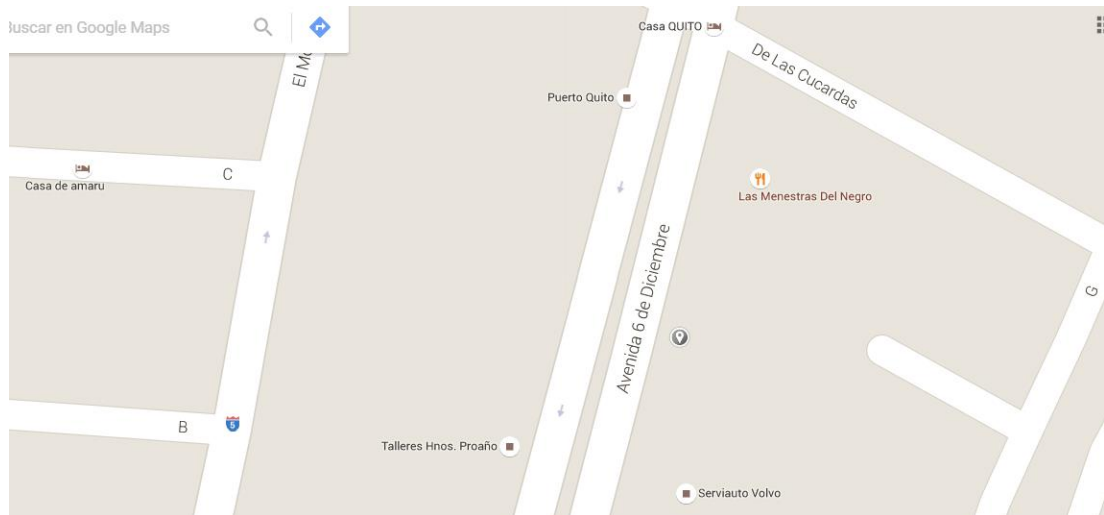
Razón Social:	Corrales Arauz Diego Nain
Sector:	Comercial
Representante Legal:	Corrales Arauz Diego Nain
RUC:	1708652738001
Teléfono:	2813984
Locales	1
Bodegas	1
Trabajadores	6

**Fuente:** “GRUPO CMC”.

## 1.3 UBICACIÓN

“GRUPO CMC” cuenta con un local que por el momento es arrendado en el que se encuentran las oficinas administrativas, y en el mismo edificio se encuentran las bodegas.

Se encuentra en este lugar desde su fundación situado en el sector del Inca.



**Sector:** El Inca

**Dirección:** Av. 6 de diciembre y de las Cucardas

**Figura 1: Ubicación de “GRUPO CMC”**

## 1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### 1.4.1 General

Diseñar y elaborar un plan estratégico para la empresa “GRUPO CMC” que se dedica a la importación y comercialización de repuestos, maquinaria, equipos y suministros para el sector industrial dentro del periodo 2017 – 2020.

### 1.4.2 Específicos

- Determinar la identidad corporativa de “GRUPO CMC”, proponer misión, visión, valores para que la empresa tenga en claro cuál es la imagen que proyecta.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa para determinar la posición de la empresa dentro del mercado.

- Analizar los factores externos de la empresa para conocer las oportunidades y amenazas que tiene actualmente.
- Plantear estrategias administrativas y analizar su posible impacto para la empresa “GRUPO CMC” dentro del periodo 2017 - 2020.
- Implementar la propuesta, donde se identificará y seleccionará las estrategias adecuadas para la organización.
- Evaluación de la propuesta de implementación del plan estratégico.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA

### 1.5.1 Marco Teórico

Para entender de mejor manera el objetivo principal del proyecto que es diseñar y elaborar un plan estratégico para la empresa “GRUPO CMC” en el distrito metropolitano de Quito para el periodo 2017 – 2020.

La empresa “GRUPO CMC” facilitará toda la documentación que involucra la toma de decisiones, y todo lo que se vaya a usar en la elaboración del plan estratégico.

Dentro de la realización del marco teórico y conceptual, se hará referencia a ciertos autores que utilizaremos a lo largo de la investigación.

En Fayol (1916) la planificación constituía una de las cinco misiones de la administración de empresas y así siguió concibiéndose hasta después de la II Guerra Mundial, en que se establecería la primera conceptualización del término no contemplado el largo plazo, caracterizada por los elementos siguientes:

- Se concibe como englobando el conjunto de las operaciones de la empresa.
- Operando con una línea de horizonte de 3 a 5 años.
- E inserta en un entorno que contempla únicamente el mercado en el que se encuentra la empresa.

Desde nuestra perspectiva entenderemos por Planificación estratégica el conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento, las diversas alternativas posibles y a seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la misión y objetivos definidos. La planificación estratégica integra la misión, los valores, los principios, las políticas generales, objetivos y programas, en un todo coherente y contribuye a eliminar conflicto entre ellos. (París Roche, 2005)

Según las empresas actuales tienen la imperiosa necesidad de cambiar el proceso de toma de decisiones basado en revisar y aprobar por otro más dinámico que consista en debatir y decidir. Una de las formas de implementar un esquema de planeación estratégica continua es una organización es emplear la táctica militar de “aprender y adaptar. (Montiel Campos, 2014)

Al hablar de plan estratégico encontramos varios autores que nos pueden acercar a una definición acertada de los factores y componentes que intervienen dentro de un plan estratégico.

Quienes administran tienen una gran responsabilidad en el cumplimiento de la gestión institucional: primero, deben planearla al mismo tiempo organizar la forma como se van a ejecutar las acciones, además es su obligación dirigir y controlar lo pensado y, finalmente, evaluar los resultados. Es una tarea difícil a la que se enfrenta todo buen administrador. En conclusión, administrar, desde esta perspectiva, es el proceso mediante el cual se realizan sistemáticamente las funciones de planeación, organización, dirección, ejecución y control. (Zabala Salazar, 2005)

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). (Sainz De Vicuña, 2012)

Los autores Lumpkin y Dess, entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. (Lumpkin & Dess, 2003)



Según Arthur A. Thompson Jr. y A. J. Strickland, se debe basar en cinco tareas administrativas correlacionada:

- Desarrollar una visión estratégica que sondee la dirección de la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en esta el sentido de una acción con un propósito determinado.
- Determinar objetivos, es decir, convierte la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- Crear estrategias con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.

Evaluar el desempeño e iniciar ajuste correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades. (Cipriano Luna Gonzáles, 2014)

Modelo del proceso de planeación estratégica:

Según Hill & Jones (2013) en su libro determina el siguiente modelo para elaborar la planeación estratégica:

- Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Elegir las estrategias que se basan en la fortaleza de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- Implementar las estrategias (pág. 123)

En cuanto a la investigación y estudio de mercados tenemos a Philip Kotler, uno de los mayores exponentes y referentes en temas de estrategias y mercadeo. El define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa". (Kotler, 2002)

Según ha sido ya expuesto, la estrategia nace para la acción, ya que debe ser ejecutada, de tal modo que, sin planificación, la estrategia no sería más que un mero proyecto. Por consiguiente, pues para convertir la estrategia en realidad se precisa de un ordenamiento de las actividades, asignándoles prioridades de valor –que definan qué es lo importante- y de tiempo –que debe ejecutarse en primer lugar-. Pero, además, la planificación coadyuvará a estudiar y cifrar más

rápidamente la previsión de las consecuencias que pueda ocasionar cualquier movimiento estratégico. (Mantilla, 2008)

### 1.5.2 Marco Conceptual

**COMPETITIVIDAD** es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado - bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera. (Pineiro, 1993)

**EFICACIA** está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Simon, 2005)

**EFICIENCIA** expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos. (Harold, 2004)

**MERCADO** Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"

**PLAN** es un documento en el que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas. (Robbins&Coulter, 2005)

**PLANEACIÓN** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. (Rubí, 2003)

**POLÍTICA** El término política se refiere a pautas, reglas, formas y práctica administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como elementos direccionados para lograr las estrategias. (Mintzberg, 2007)

**PROCEDIMIENTOS** Según Melinkoff, R. (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". (pág. 28)

**PRODUCTO** Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea". (pág. 32)

**RENTABILIDAD** En la literatura económica, aunque el término de rentabilidad se utiliza de forma muy variada, y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina a la rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo produce los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medio utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de la acciones realizadas, según que el análisis sea a priori o a posteriori. (Sánchez, 2001)

**TÉCNICA** D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira resumen la definición de proceso de varios autores como una "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (ouputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)"

**TRABAJO EN EQUIPO** Según el reconocido especialista Jon Katzenbach, el trabajo en equipo puede considerarse al "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

## 1.6 IDENTIDAD CORPORATIVA

### 1.6.1 Organización

#### 1.6.1.1 Organigrama estructural propuesto

“GRUPO CMC” no cuenta con una estructura organizacional definida, para el buen manejo y funcionamiento de sus actividades, y menos una estructura administrativa estable.

Es así que al momento de realizar el análisis de la empresa, se propone el diagrama estructural, la empresa utilizará una estructura jerárquica de tres niveles de mando: Directivo (Alta Dirección, manejo de estrategias), Gerencial (Resultados, cumplimiento decisiones), y Operativo (Apoyo, producción).

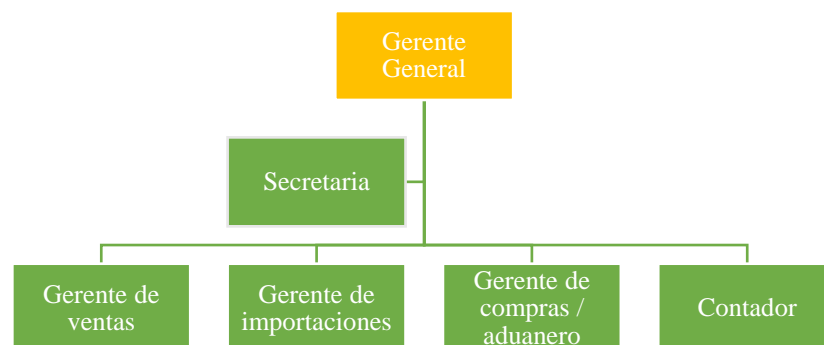
Los empleados trabajaran de la siguiente forma:

- Gerente: general: Encargado de la toma de decisiones de la empresa.
- Gerente de marketing y ventas: Verificar si el producto que el cliente demanda se encuentra disponible en stock, y buscar posibles clientes potenciales.

- Gerente de compras: Realiza el proceso de compras y adquisiciones de acuerdo a lo antes establecido para producción, planifica y dirige todo el proceso.
- Gerente de importaciones: se encarga de localizar a los proveedores para dar seguimiento en aduanas y comprobar la calidad de los productos.
- Contador: Su función es clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera, apegándose a la ley tributaria vigente en el país.
- Secretaria: Elaborar informes para los gerentes.

#### 1.6.1.2 Organigrama funcional propuesto

Por el momento la empresa “GRUPO CMC” no cuenta con un organigrama oficial, es por eso que se propone la siguiente estructura en base a la observación y experiencia contada por el Gerente General.



**Figura 2: Organigrama funcional propuesto**

## 1.6.2 Identidad conceptual

### 1.6.2.1 Misión propuesta

La misión para una empresa es de suma importancia debido a que es uno de los pilares para el planteamiento de los diferentes objetivos que se definirán para que la empresa se mantenga en el tiempo es por eso que citaremos a ciertos autores antes de proponer la misión que corresponda a la empresa.

La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización? (Ferrel & Hirt, 2004)

Según el profesor Rafael Muñoz Gonzales, autor del libro Marketing en el siglo XXI, la misión:

Define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica (Muñoz Gonzales, s.f.).

En base a las diferentes definiciones se propone la siguiente misión:

“GRUPO CMC” es una empresa dedicada a la importación y comercialización de repuestos industriales y productos varios de calidad enfocada al buen servicio hacia el cliente. Disponemos de una amplia



gama de productos y repuestos de reconocida calidad y precios competitivos para satisfacer las necesidades de los clientes, acompañada de una excelente actitud de servicio.

#### 1.6.2.2 Visión propuesta

La visión de una empresa es como se ve encaminada en el largo plazo, por lo cual tiene que aspirar a mucho sin dejar de ser realista.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir (Arthur, 2001)

Con los conceptos clarificados proponemos la siguiente visión:

“GRUPO CMC”, pretende ser una empresa reconocida y de renombre, desde una estructura organizacional sólida y continua diversificación, con una gran presencia a nivel nacional, enfocada al buen servicio, calidad y excelentes relaciones con los clientes.

Al proponer la misión y visión de la empresa, se procede a la socialización de las mismas, con el fin de crear la identidad corporativa y que los trabajadores estén conscientes de cuál es el fin y la razón de ser de “GRUPO CMC” para que de esta forma se sientan parte de la misma.

#### 1.6.2.3 Valores corporativas

Toda empresa cuenta con valores que si no se nos dan a conocer mediante escritos están implícitos en la forma de manejar a la empresa y a los trabajadores, es por eso que dentro de “GRUPO CMC” se plantea los siguientes valores en base a las observaciones en las visitas realizadas previamente:

**CORDIALIDAD** en “GRUPO CMC” se afianzas las relaciones del personal para mantener un ambiente saludable, aceptar a las personas por como son, se mantiene un buen trato tanto como con los clientes, personal de la empresa y con todas las personas involucradas en la cadena de valor.

RESPECTO se mantiene consideración por todas las personas con las que se deba de tratar, en “GRUPO CMC” se realizan las diferentes actividades siempre con respeto al prójimo y a las tareas en las que emplea el tiempo, sin hacer de menos a nadie.

RESPONSABILIDAD es uno de los valores más importantes para “GRUPO CMC” ya que cumplir con las tareas a tiempo y los diferentes cargos y funciones; hacerse cargo de los actos y tomar las decisiones correctas no solo dentro de la empresa sino también como personas.

HONESTIDAD este valor es importante porque en “GRUPO CMC” se dice la verdad, son razonables y actúan de acuerdo a lo que sienten y piensan.

TRABAJO EN EQUIPO en “GRUPO CMC” se trabaja con un cuerpo de personas que trabajan con rapidez y eficiencia, buscando la satisfacción de los clientes.

## 2.1 ANÁLISIS INTERNO

```

graph LR
    subgraph Formulación_de_la_estrategia [Formulación de la estrategia]
        C2[Elaborar declaraciones de la visión y la misión  
Capítulo 2] --> C5[Establecer objetivos a largo plazo  
Capítulo 5]
    end
    subgraph Implantación_de_la_estrategia [Implantación de la estrategia]
        C5 --> C6[Generar, evaluar y seleccionar estrategias  
Capítulo 6]
        C6 --> C7[Implantar estrategias: asuntos relacionados con la gerencia  
Capítulo 7]
        C7 --> C8[Implantar estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas, contabilidad, IyD y SIG  
Capítulo 8]
    end
    subgraph Evaluación_de_la_estrategia [Evaluación de la estrategia]
        C8 --> C9[Medir y evaluar el rendimiento  
Capítulo 9]
    end
    C9 -- Retroalimentación --> C2
    C3[Realizar una auditoría externa  
Capítulo 3] --> C2
    C4[Realizar una auditoría interna  
Capítulo 4] --> C9
    
```

**Fuente:** (David F. R., Conceptos de administración estratégica, 1997)

Para realizar el análisis interno de la empresa se ha recurrido a varias visitas en las cuales se realizó el levantamiento de la información que será expuesto a continuación:

### **2.1.1 Análisis del área de ventas**

En la observación realizada, la empresa cuenta con una amplia cartera de clientes fija, al momento de importar se buscan diversas especificaciones para mantener alta calidad en los productos que luego se comercializan, los precios que se manejan son competitivos en el mercado.

Las debilidades son más en cuanto a políticas y softwares, ya que los inventarios se hacen de manera manual, y se registran en kardex, y esto se encuentra obsoleto y se considera la inversión en un nuevo sistema, también la política de inventarios, ya que se puede contar con mucho inventario o todo lo contrario estar con faltantes en caso de que algún cliente quisiera una adquisición.

La ponderación de las fortalezas como se puede ver más adelante en la Tabla 12 es alta comparada con las debilidades, es muy importante ya que esto permite que la empresa siga en curso, y tomar estrategias adecuadas para las mejoras de pequeños detalles.

En la Tabla 2 se presenta la información recolectada dentro del área de ventas de la empresa “GRUPO CMC”, con sus respectivas fortalezas y debilidades.

**Tabla 2: Matriz EFI de ventas**

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área de ventas	
N°	Fortalezas
1	Cartera de clientes amplia y fija
2	Variedad de productos
3	Calidad de la mercadería
4	Precios accesibles
Debilidades	
1	No se cuenta con un software de inventarios
2	No se cuenta con política de inventarios

**Fuente:** “GRUPO CMC”

### 2.1.2 Análisis del área de Financiera

En las observaciones que se realizaron dentro de la empresa el área financiera fue la primera, esta cuenta con una sola persona, se conversó y se pidió explicación de diversos temas, y se notó su total capacidad para realizar las funciones financieras, a parte se expuso diversos supuestos para probar la resistencia al cambio, él expresó que cualquier cambio que se realice para mejora de la empresa estará muy complacido de cumplir con disposiciones, lo que lo convierte en una de las fortalezas claves del área.

En cuanto a debilidades, el área financiera no posee con un software para realizar las diferentes transacciones, estas se siguen haciendo de manera manual y se pueden cometer una mayor cantidad de errores. Al contar con una sola persona en esta área puede existir fuga de capital debido a que esta persona autoriza los pagos y maneja las cuentas de la empresa.

Tomando en cuenta la ponderación de la Tabla 12, se puede concluir que dentro del área administrativa financiera se tiene valor ponderado de 2,05 en fortalezas y debilidades de 0,5, lo que indica que se puede hacer uso de las fortalezas dentro de las estrategias ya que tienen mayor peso sobre las debilidades.

#### 2.1.2.1 Análisis método indirecto

La base de este método es la utilidad neta, a la cual se le hace las deducciones y adiciones correspondientes a las operaciones que no han implicado el uso del efectivo.

Este método parte desde la utilidad arrojada por el estado de resultados, para luego proceder a depurarla hasta conseguir al saldo del efectivo descrito en los libros contables.

Para el cálculo de este método se encuentra establecidas tres partes, denominadas actividades, que son las influyentes en el giro del negocio, estas actividades son: Actividades de Operación, Actividades de Inversión y Actividades de Financiamiento, en donde por cada una de estas, se determina un flujo de efectivo para luego obtener estos de resultados consolidarlos.

**Tabla 3: Estado de flujo de efectivo**

**"GRUPO CMC"**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - MÉTODO INDIRECTO**  
**Al 31 de Diciembre del 2016**  
**En dólares USA**

<b>A) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>FUENTES</b>		<b>71.783,36</b>
12% Iva Crédito Tributario Por Bienes Y Servicios	0,00	
Inventario de Mercadería	3.497,00	
15% Participación Laboral	11.735,84	
Aportes less Por Pagar	0,00	
Impuesto Renta por Pagar	0,00	
PROVEEDORES DE BIENES POR PAGAR	4.678,12	
Utilidad Neta	51.872,40	
<b>USOS</b>		<b>30.415,34</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	29.876,34	
Iva Retenido Crédito Tributario	0,00	
Impuesto Renta Pagado Por Anticipado	0,00	
PROVEEDORES DE SERVICIOS POR PAGAR	167,54	
Otras Cuentas y Documentos por Pagar	371,46	
<b>EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACT. OPERACIÓN</b>		<b>41.368,02</b>
<b>B) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>FUENTES</b>		<b>48.014,37</b>
Depreciación Acumulada Locales Comerciales	32.485,00	
Vehículos	12.000,00	
Dep.Acum. Muebles Y Enseres	2.987,67	
Dep.Acum. Equipos De Oficina	73,80	
Dep.Acum. Equipos De Computación Y Software	467,90	
<b>USOS</b>		<b>6.379,00</b>
Muebles Y Enseres	4.679,00	
Equipos De Oficina	700,00	
Equipos De Computación Y Software	1.000,00	
OBLIGACIONES FINANCIERAS C/P	0,00	
<b>EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACT. INVERSIÓN</b>		<b>41.635,37</b>
<b>C) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>FUENTES</b>		<b>22.128,96</b>
Capital	22.128,96	
<b>USOS</b>		<b>3.600,00</b>
Obligaciones Financieras	3.600,00	
<b>EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACT. FINANCIAMIENTO</b>		<b>18.528,96</b>
<b>D) AUMENTO NETO PROVENIENTE DE ACT. FINANCIAMIENTO (A+B+C)</b>		<b>101.532,35</b>
<b>E) EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO</b>		<b>6.697,51</b>
<b>F) EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO (D+E)</b>		<b>108.229,86</b>

### 2.1.2.2 Análisis horizontal y vertical

Para realizar un buen análisis financiero es necesario realizar tanto el análisis horizontal como el análisis vertical. El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de

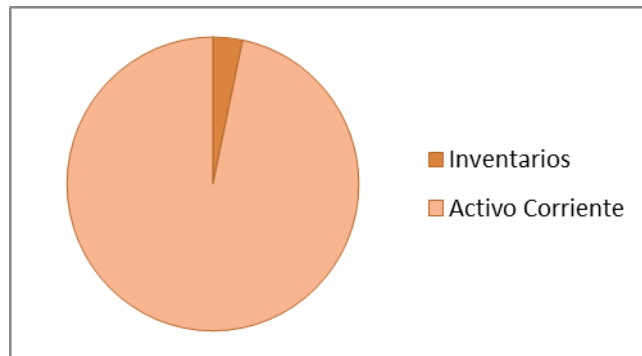


otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

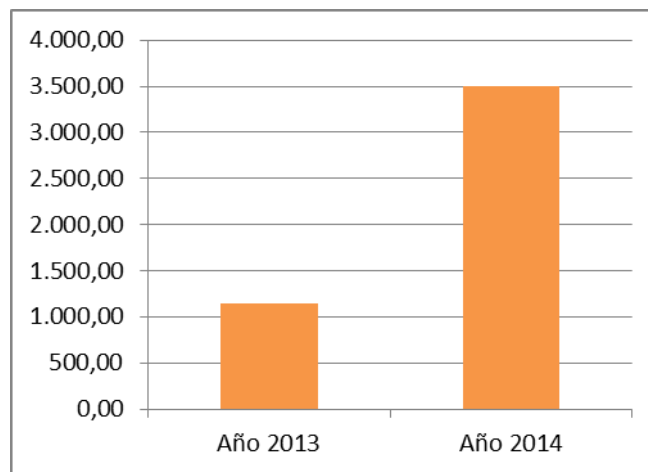
En análisis verticidad, en cambio, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Este es un indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.

Tabla 4: Tabla comparativa

		ANALISIS		ANALISIS	
		AÑO 0	AÑO1	ABSOLUTA	RELATIVA
1	ACTIVOS			-9.680,81	0,89
11	ACTIVOS CORRIENTES	100,00%	100,00%	1.593,65	1,05
1110201	Caja General	6,31%	6,18%	54,46	1,03
11201010	Cuentas por Cobrar Clientes	90,31%	83,99%	-810,81	0,97
11204	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES				
1120401	12% Iva Crédito Tributario Por Bienes Y Servicios	0,00%	0,00%	0,00	0,00
1120404	Iva Retenido Crédito Tributario	0,00%	0,00%	0,00	0,00
1120407	Impuesto Renta Pagado Por Anticipado	0,00%	0,00%	0,00	0,00
11301	INVENTARIOS PARA LA VENTA				
1130102	Inventario de Mercadería	3,38%	9,83%	2.350,00	3,05
12	ACTIVOS NO CORRIENTES	100,00%	100,00%	-11.274,46	0,79
121	PROPIEDAD - PLANTA Y EQUIPO NIC 16 Y NIC 36				
12102	EDIFICIOS	71,40%	74,98%	-6.497,00	0,83
1210201	Locales Comerciales			0,00	1,00
1210202	Depreciación Acumulada Locales Comerciales			6.497,00	1,25
12103	VEHICULOS	21,96%	18,45%	-4.000,00	0,67
1210301	Vehículos			0,00	1,00
1210302	Depreciación Acumulada Vehículos			4.000,00	1,50
12104	MUEBLES Y ENSERES	4,00%	3,90%	-494,21	0,77
1210401	Muebles Y Enseres			148,00	1,03
1210402	Dep.Acum. Muebles Y Enseres			642,21	1,27
12105	EQUIPOS DE OFICINA	1,24%	1,44%	-48,80	0,93
1210501	Equipos De Oficina			0,00	1,00
1210502	Dep.Acum. Equipos De Oficina			48,80	2,95
12106	EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	1,40%	1,23%	-234,45	0,69
1210601	Equipos De Computación Y Software			0,00	1,00
1210602	Dep.Acum. Equipos De Computación Y Software			234,45	2,00
21	PASIVOS	100,00%	100,00%	7.267,26	1,55
211	PASIVOS CORRIENTES			6.167,26	1,57
21101	OBLIGACIONES LABORALES				
2110106	15% Participación Laboral	48,77%	57,10%	5.255,85	1,81
21102	I. E. S. S. POR PAGAR				
2110201	Aportes Iess Por Pagar	0,00%	0,00%	0,00	0,00
21103	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS				
2110350	Impuesto Renta por Pagar	0,00%	0,00%	0,00	0,00
21104	PROVEEDORES POR PAGAR				
2110401	PROVEEDORES DE BIENES POR PAGAR	27,66%	22,76%	1.002,86	1,27
2110402	PROVEEDORES DE SERVICIOS POR PAGAR	1,73%	0,82%	-62,46	0,73
21105	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00%	0,00%	0,00	0,00
21110	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3,01%	1,81%	-28,99	0,93
212	PASIVOS NO CORRIENTES			1.100,00	1,44
21202	OBLIGACIONES FINANCIERAS	18,82%	17,52%	1.100,00	1,44
31101	PATRIMONIO	100,00%	100,00%	-16.948,07	0,78
3110101	Capital	37,09%	-37,90%	-50.073,69	-0,79
32	Resultados Acumulados	24,89%	49,06%	9.894,79	-
321	Resultado Del Ejercicio	38,02%	88,85%	23.230,84	1,81
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			0,00	0,89



**Figura 4: Análisis vertical**



**Figura 5: Análisis horizontal**

**Tabla 5: Matriz EFI área financiera**

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área financiera	
N°	Fortalezas
1	La persona encargada es totalmente capaz para realizar sus funciones
2	No existe resistencia al cambio
N°	Debilidades
1	No se cuenta con un software especializado, manejan de forma manual las cuentas
2	Una sola persona encargada para el manejo del área

**Fuente:** “GRUPO CMC”

### 2.1.2.3 Razones de liquidez

**Tabla 6: Razones de liquidez**

GRUPO	INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2
RAZONES DE LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,15	La empresa cuenta con \$3,15 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente	1,89	La empresa cuenta con \$1,89 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente
	PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,04	La empresa cuenta con \$3,04 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.	1,69	La empresa cuenta con \$1,69 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.
	CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	23.193,99		15.123,38	La empresa disminuyó su capital de trabajo de un año a otro.
	RAZON DEL EFECTIVO	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,20	La empresa cuenta con \$0,20 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.	0,13	La empresa cuenta con \$0,13 de activos corrientes para cubrir \$1 de deuda corriente.

#### 2.1.2.4 Razones de actividad

**Tabla 7: Razones de actividad**

GRUPO	INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2
RAZONES DE ACTIVIDAD	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	7,54 30.281,75	La empresa ha vendido a crédito 7,54 veces en 1 año		
	PERIODO MEDIO DE COBRO	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	47,77	La empresa efectiviza sus ventas a crédito cada 47 días		
	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$	19,63 4.375,46	La empresa compra a crédito 20 veces al año		
	PERIODO MEDIO DE PAGO	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	18,34	Cada 18 días la empresa realiza compras a crédito		
	ROTACION DE INVENTARIOS	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	36,08 2.322,00	La empresa vende 36 veces en el año		
	PERIODO MEDIO DE INVENTARIOS	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$	9,98	La empresa mueve su inventario cada 10 días		

### 2.1.2.5 Razones de endeudamiento

**Tabla 8: Razones de endeudamiento**

GRUPO	INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	RAZONES DE PASIVOS Y ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,15	Los activos estan ciendo financiados en el 15% por terceros	0,27	Los activos estan ciendo financiados en el 27% por terceros
	ENDEUDAMIENTO CORRIENTE	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Capital o Patrimonio}}$	0,39	Por cada dólar de capital invertido 0,39 es financiado por terceros	-0,77	Por cada dólar de capital invertido 0, es financiado por terceros
			0,14	Por cada dólar de Patrimonio 0,14 es financiado por terceros	0,29	Por cada dólar de Patrimonio 0,29 es financiado por terceros
	ENDEUDAMIENTO BANCARIO	$\frac{\text{Oligaciones Bancarias (Largo Plazo)}}{\text{Capital o Patrimonio}}$	0,09	Por cada dólar de capital invertido 0,09 es financiado DLP	-0,16	Por cada dólar de capital invertido 0,00 es financiado DLP
			0,03	Por cada dólar de Patrimonio 0,03 es financiado por DLP	0,06	Por cada dólar de Patrimonio 0,06 es financiado por DLP

2.1.2.6 Razones de rentabilidad

Tabla 9: Razones de rentabilidad

GRUPO	INDICE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2
RAZONES DE RENTABILIDAD	MARGEN SOBRE VENTAS NETAS	<u>Utilidad Neta</u> Ventas Netas	0,03	la empresa a obenido el 3% de ganancia de sus ventas netas	0,05	la empresa a obenido el 5% de ganancia de sus ventas netas
	MARGEN SOBRE VENTAS BRUTAS	<u>Utilidad Bruta</u> Ventas Netas	0,63	la empresa a obenido el 63% de ganancia de sus ventas netas	0,63	la empresa a obenido el 63% de ganancia de sus ventas netas
	RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO TOTAL (ROA)	<u>Utilidad Neta</u> Activo Total	0,06	Por cada \$1 de activos se obtiene 6 cents de la utilidad.	0,14	Por cada \$1 de activos se obtiene 14 cents de la utilidad.
	RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL TOTAL (ROE)	<u>Utilidad Neta</u> Capital contable común Promedio	3,70	Por cada \$1 de capital invertido se obtiene 3,70 de la utilidad.		
			2.907,89			

En conclusión se dice que la empresa ha mejorado en la cuestión de ventas, según el análisis horizontal, viendo que el activo corriente está por encima de los inventarios, lo que nos dice que la empresa cuenta con capital suficiente para invertirlo en mejoras a la misma, o ya sea invertir en desarrollo de nuevos productos para la venta final.

### **2.1.3 Análisis del área de compras y adquisiciones**

En la Tabla 10 se presenta la información del área de compras y adquisiciones de la empresa “GRUPO CMC”, con sus fortalezas y debilidades observadas.

La persona encargada se encuentra totalmente capacitada para realizar las diferentes actividades que se realizan, se maneja una estrecha relación con los proveedores lo cual es muy importante para desarrollar la actividad principal de la empresa.

Los pedidos se realizan a diferentes tiempos, esto hace incrementar diferentes gastos como los aduaneros o los de transporte, otra debilidad que se observo es que la persona encargada tiene varios tiempos muertos debido a que no se realizan importaciones a diario, dicho tiempo podría ser utilizado en analizar precios de otras empresas proveedoras y realizar diferentes cotizaciones.



**Tabla 10: Matriz EFI compras y adquisiciones**

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área de compras y adquisiciones	
N°	Fortalezas
1	Persona encargada del aspecto aduanero totalmente capacitada
2	Buena relación con los proveedores
N°	Debilidades
1	Realizar diferentes pedidos lo que hace que los periodos en aduana sean diferentes
2	Muchos tiempos muertos debido a que no se importa a diario

**Fuente:** “GRUPO CMC”

Lamentablemente después de realizar la matriz EFI, las debilidades tienen un peso ponderado mayor que las fortalezas como se observa en la Tabla 12 esto indica que se debe prestar mucho cuidado y atención a mejorar y tomar estrategias en esta área.

#### 2.1.4 Análisis del área de importaciones

En la Tabla 11 se presenta la información recolectada dentro del área de importaciones de la empresa “GRUPO CMC”, con sus debilidades y fortalezas principales.

El área de importaciones cuenta con una sola persona, la cual es encargada de manejar las relaciones con los agentes externos de aduana, dicha relación es fuerte, los distintos proveedores se han manejado desde la creación de la empresa, por lo cual se conoce el manejo de los mismos y conoce las empresas que podrían ser los nuevos proveedores, se cuenta con una amplia experiencia en el tema de importaciones.

En cuanto a debilidades, al igual que el área financiera es manejada por una sola persona, que realiza sus funciones como esta quiera debido a que no existe manual de procesos para ninguna actividad dentro de la empresa, ni de la actividad principal que es la de exportación.

**Tabla 11: Matriz EFI de importaciones**

Matriz EFI	
Factores internos claves	
Área de importaciones	
N°	Fortalezas
1	Se mantiene una fuerte relación con los agentes externos
2	Se conoce las diferentes empresas proveedoras de insumos
3	Se cuenta con experiencia en el tema de importaciones
N°	Debilidades
1	Una sola persona encargada para el manejo del área
2	No se tiene un manual del proceso

**Fuente:** “GRUPO CMC”

Las fortalezas tienen un mayor valor ponderado que las debilidades lo cual es muy importante y se observará más adelante en la Tabla 12 ya que es el área que facilita la llegada de los productos a tiempo.

### 2.1.5 Matriz E.F.I.

Es una forma reducida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándoles una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia (Collins, 2006).

El análisis interno de las diferentes áreas es muy importante dentro del desarrollo de las estrategias que se van a tomar para el periodo planteado es por eso que se tomaran en cuenta las fortalezas y debilidades de cada área.

Se realizó una matriz por cada área para al final poder resumirlo y llegar a conclusiones específicas por áreas y poder ver si la empresa actualmente cuenta con más fortalezas o debilidades para saber aprovecharlas o buscar las formas de cambiar las debilidades y convertirlas en oportunidades.

En la matriz que se encuentra a continuación se asignó valores de la siguiente manera: si presenta una debilidad menor será 1 y debilidad mayor 2, al igual que en las fortalezas se asignó el 3 y 4 de menor a mayor correspondientemente, explicando cada área dentro de la empresa.

Para la matriz EFI se ha tomado las fortalezas y debilidades de cada área para al final poder concluir en la siguiente tabla, se cuenta con un valor ponderado en las fortalezas de 1,79 y de debilidades de 0,71. Esto nos indica que en aspecto de factores interno se cuenta con más fortalezas que pueden ser aprovechadas y pequeñas debilidades que se pueden cambiar para contar con mayor control.

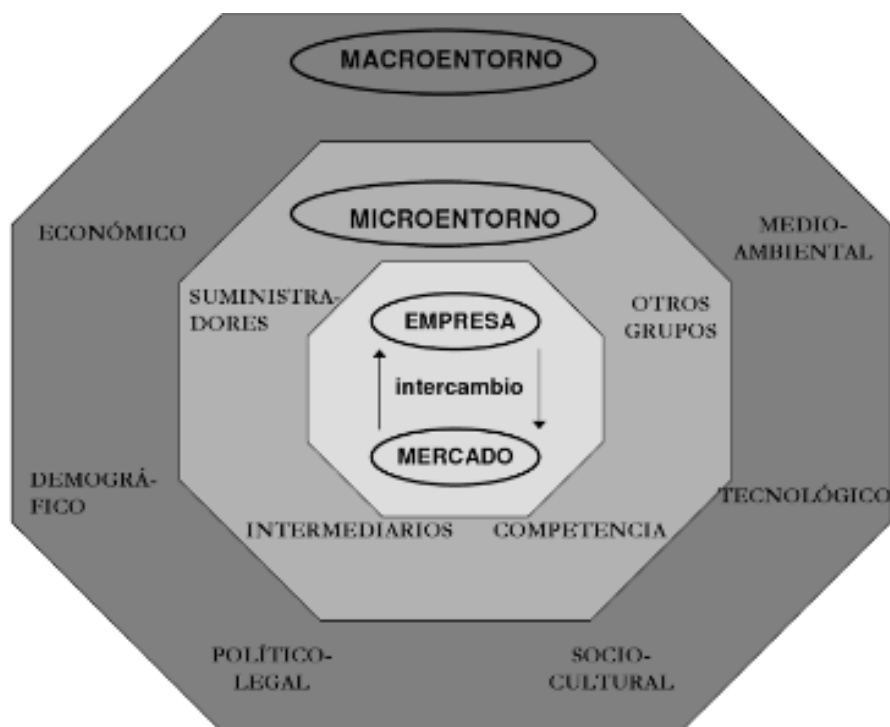
**Tabla 12: Matriz EFI “GRUPO CMC”**

Matriz EFI				
Factores internos claves				
GRUPO CMC				
N°	Fortalezas	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	La persona encargada es totalmente capaz para realizar sus funciones	0,1	4	0,4
2	No existe resistencia al cambio	0,0375	3	0,1125
3	Se mantiene una fuerte relación con los agentes externos	0,075	3	0,225
4	Se conoce las diferentes empresas proveedoras de insumos	0,025	3	0,075
5	Se cuenta con experiencia en el tema de importaciones	0,0125	4	0,05
6	Persona encargada del aspecto aduanero totalmente capacitada	0,0625	3	0,1875
7	Falta de pedidos de cotizaciones	0,0375	3	0,1125
8	Cartera de clientes amplia y fija	0,05	4	0,2
9	Variedad de productos	0,0125	3	0,0375
10	Calidad de la mercadería	0,0625	3	0,1875
11	Precios accesibles	0,05	4	0,2
				1,79
N°	Debilidades	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	No se cuenta con un software especializado, manejan de forma manual las cuentas	0,1	1	0,1
2	Una sola persona encargada para el manejo del área financiera	0,0125	2	0,025
3	Una sola persona encargada para el manejo del área de importaciones	0,0875	2	0,175
4	No se tiene un manual del proceso	0,05	1	0,05
5	Realizar diferentes pedidos lo que hace que los periodos en aduana sean diferentes	0,0875	2	0,175
6	Muchos tiempos muertos debido a que no se importa a diario	0,0625	1	0,0625
7	No se cuenta con un software de inventarios	0,05	2	0,1
8	No se cuenta con política de inventarios	0,025	1	0,025
		1		0,71

**Fuente:** “GRUPO CMC”

## 2.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo parte del estudio de los distintos elementos que componen el sistema comercial. Deben conocerse quienes son los protagonistas, que características los definen, como se clasifica y que comportamiento llevan a cabo en el desarrollo de la relación de intercambio (Ana Belén Casado Díaz; Ricardo Sellers, 2009, págs. 34,35)



**Figura 6: Esquema de los elementos del análisis de la situación**

**Fuente:** Ana Belén Casado Díaz; Ricardo Sellers

En los siguientes puntos se realizará el análisis de los factores externos de la empresa “GRUPO CMC” tanto en el ambiente micro como en el macro.

Se realizará el análisis de las fuerzas de Porter, adicionalmente también se hará el análisis PEST con el fin de obtener las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa para de esta forma en el siguiente capítulo obtener las mejores estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

### **2.2.1 Análisis externo – Micro ambiente**

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado”. (Kotler & Keller, 2006)

Es importante conocer acerca de las diferentes fuerzas que determinó Michael Porter, ya que después de este análisis se conocerá que estrategias se deben aplicar para superar a la competencia, conociendo el entorno donde se desenvuelve la empresa para poder anticipar las acciones respectivas.

#### 2.2.1.1 Análisis de la rivalidad entre las empresas

“Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aun menos atractivos resultan si es estable o si se encuentra en fase de declive” (Kotler & Keller, 2006)

En el sector en el que se encuentra la empresa “GRUPO CMC” existen competidores, pero se cuenta con una cartera grande de clientes, que son leales.

**Tabla 13: Empresas competidoras**

EMPRESAS	CLASIFICACIÓN
ASIANDINA	MEDICINA
BIO IN	MEDICINA
SURGITOX	MEDICINA
HERRAQUIM	CUCHILLAS
KADUR	CUCHILLAS

**Fuente:** “GRUPO CMC”

Estas empresas tienen una gama de productos enfocado a una sola clasificación es decir solo a insumos médicos, textiles, industriales, en cambio “GRUPO CMC” importa diferentes tipos de productos por lo cual no representan mayor preocupación, lo cual también puede significar que

ellos se encuentran especializados en una rama de productos lo cual les generaría mayor poder de negociación.

Por otro lado el ingreso de posibles nuevos competidores no se ve muy factible por el hecho de las barreras arancelarias en el tipo de productos que se ofertan, la experiencia en el proceso de importaciones con el que se cuenta genera una barrera de gran peso sobre posibles competidores.

La competencia en el mercado se la ve como una amenaza debido a que existen grandes y pequeñas empresas importadoras de diferentes insumos, lo cual limita a la empresa en la negociación con los clientes.

#### 2.2.1.2 Análisis sobre el poder de negociación con los proveedores

“Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida” (Kotler & Keller, 2006)

El análisis de los proveedores y su poder de negociación no es muy fuerte ya que “GRUPO CMC” importa sus productos desde China, Chile, Hong Kong, Estados Unidos, Indonesia, Alemania, Colombia, Panamá, Emiratos Árabes Unidos, España, India y Pakistán

En este aspecto “GRUPO CMC” no se encuentra presionado por los proveedores y esto representa una ventaja para la empresa, lo que la hace ser más competitiva.

Al tener muchos proveedores se elige al que oferta los productos que cumplan con las especificaciones que se necesitan para cumplir los requerimientos de los clientes, y se mantiene constante negociaciones con los proveedores ya que se debe tener en consideración los costos adicionales al transporte, flete, tiempo de llegada del producto a Ecuador, y otros aspectos importantes.

Sin embargo se debe considerar los aranceles que contiene cada uno de los productos debido a que “GRUPO CMC” cuenta con una gama de productos diversos en el mercado.

Se considera una oportunidad el poder de negociación de los proveedores, debido a que al tener muchos proveedores se puede elegir y disponer de mayor negociación, es decir, se puede cambiar de proveedor en cualquier momento. En las Tablas 14 y 15 se presenta la lista de los productos junto a su país de procedencia para tener presente los productos con los países antes mencionados.



Tabla 14: Productos importados

DESCRIPCION DEL DESPACHO	CLASIFICACIÓN	PAIS PROCEDENCIA	PAIS EMBARQUE	VIA TRANSPORTE
040 PIECES NONWOVEN FACE MASK	MEDICINA	CHILE	CHILE	AEREA
DISCO COMPACTO	IND. GRAFICA	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
CUCHILLAS	CUCHILLAS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
TIRAS PLASTICAS PARA LA INDUSTRIA GRAFICA	IND. GRAFICA	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
SLITTER KNIFE	MEDICINA	CHILE	CHILE	AEREA
CUCHILLAS-PARA MAQUINA DE CORTAR PAPEL	CUCHILLAS	CHINA	CHINA	MARITIMO
C01- CUCHILLAS INDUSTRIALES	CUCHILLAS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
LAMINAS	IND. GRAFICA	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
PARTES Y ACCESORIOS MAQUINARIA DE INDUSTRIAS GRAFICAS	IND. GRAFICA	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MAQUINAS PARA MOLDEAR	IND. GRAFICA	CHINA	CHINA	MARITIMO
TIRAS DE ENDIDO	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
CAJAS-DE LATEX VACIAS	MEDICINA	INDONESIA	INDONESIA	MARITIMO
SACABOCADOS-2MM, 3MM, 4MM	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
CUCHILLAS-23.32(918)MM	CUCHILLAS	CHINA	CHINA	MARITIMO
FUNDAS DE ORINA-2000ML	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
TERMOMETRO-DE MERCURIO	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
GUANTES PLASTICOS	MEDICINA	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
MUESTRA DE TUBO MEDICO, AGUJAS, MASCARA FACIAL	MEDICINA	CHILE	CHILE	AEREA
ACCESORIOS MAQUINA IMPRESORA	IND. GRAFICA	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
LAMINAS FOTOPOLIMEROS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
PANTALLA/REGALOS	VARIOS	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
SIERRAS 0.71 (JIG SAW)	CUCHILLAS	CHINA	CHINA	MARITIMO
MUESTRAS DE CUCHILLAS	CUCHILLAS	CHINA	CHINA	MARITIMO
MONOFILAMENTOS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
GUANTES	MEDICINA	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
BORRADORES	VARIOS	CHINA	CHINA	AEREA
CINTURONES DE SEGURIDAD KIT	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
GOMAS DE BORRAR	VARIOS	CHINA	CHINA	MARITIMO
MASCARILLA NOWOVEN	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
COBERTOR ZAPATOS	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
FILTROS DE AGUA	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MAQUINAS DE BORDAR Y SUS ACCESORIOS	VARIOS	CHINA	CHINA	MARITIMO
MUESSTRAS DE ALAMBRES	VARIOS	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
MUESSTRAS DE MARCADORES / GEL / LIBRETAS	VARIOS	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
MUESSTRAS DE CABLE	VARIOS	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
TIRAS DE PROTECCION	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
GUANTES DE LATEX	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
TARJETA ELECTRONICA	VARIOS	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
CUCHILLA	CUCHILLAS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
LAMINAS PLASTICAS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
TIRAS PLASTICAS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
PARTES DE IMPRESORA	IND. GRAFICA	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESSTRAS GUANTES	MEDICINA	INDONESIA	INDONESIA	AEREA
REPUESTOS DE IMPRESORA	IND. GRAFICA	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
PLANCHAS PLASTICAS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
TUBOS	MEDICINA	CHINA	CHINA	AEREA
MAQUINA CALADORA Y SUS SCCESORIOS	VARIOS	CHINA	CHINA	MARITIMO
GUANTES DE LATEX MUESTRAS	MEDICINA	INDONESIA	INDONESIA	MARITIMO
CUCHILLAS KIT	CUCHILLAS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
SIERRAS	CUCHILLAS	CHINA	CHINA	MARITIMO
TIRAS DE CAUCHO MAGNETICAS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
FUNDAS DE ORINA	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
MASCARILLAS DE PROTECCIÓN	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
COBERTOR DE ZAPATOS	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
GORROS DESECHABLES	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
TUBO DE TOMA DE SANGRE	MEDICINA	CHINA	CHINA	AEREA
MUESTRAS DE CINTAS	VARIOS	HONG KONG	HONG KONG	AEREA

Fuente: “GRUPO CMC”

Tabla 15: Productos importados

DESCRIPCION DEL DESPACHO	CLASIFICACIÓN	PAIS PROCEDENCIA	PAIS EMBARQUE	VIA TRANSPORTE
IMPRESOS PUBLICITARIOS	IND. GRAFICA	GERMANY	GERMANY	AEREA
PARTE VENTILADOR DE AUTO	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESTRAS DE PRESENTACION COMERCIAL	VARIOS	CHILE	CHILE	AEREA
SWITCH	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
CINTA DE EMBALAJE	VARIOS	HONG KONG	HONG KONG	AEREA
MUESSTRA DE TE	VARIOS	CHINA	CHINA	AEREA
FOLDER KIT	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
TUBO CIRCULAR ALUMINIO	MEDICINA	COLOMBIA	COLOMBIA	CARRETERA
LAMINAS ACRILICAS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
PRENDAS DE VESTIR	VARIOS	HONG KONG	PANAMA	AEREA
MASCARILLAS DESECHABLES	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
FUNDAS DE ORINA DESECHABLES	MEDICINA	CHINA	CHINA	MARITIMO
MUESTRAS DE CAPUCHONES PLASTICOS	MEDICINA	CHINA	PANAMA	AEREA
SWITCH ELECTRICO	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
TUBO-AGUJAS	MEDICINA	CHINA	PANAMA	AEREA
MUESTRAS DE TUBO PARA ANALISIS	MEDICINA	CHINA	PANAMA	AEREA
MUESTRAS DE PAPEL	VARIOS	CHINA	CHILE	AEREA
SENSOR	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
SELLO DE CUBIERTA DE VENTILADOR	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESTRAS DE BOLSOS	VARIOS	CHINA	CHILE	AEREA
CUTTING MACHINE	CUCHILLAS	CHINA	CHINA	MARITIMO
TAMBOR DE FRENO	VARIOS	UNITED STA	NO ESPECIFICADO	AEREA
RELOJ CON INDICADOR MECANICO	VARIOS	CHINA	CHINA	AEREA
EMPAQUES	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
RINES	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
CUCHILLA DE CORTES	CUCHILLAS	CHINA	NO ESPECIFICADO	AEREA
MUESTRA DE GUANTES	MEDICINA	INDONESIA	INDONESIA	AEREA
CONECTORES SWITCH	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESTRAS DE CARGADORES	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESTRA DE AGUJA	MEDICINA	CHINA	CHINA	AEREA
BALON-INTERRUPTOR	VARIOS	UNITED ARA	UNITED ARAB EMIRATE	AEREA
MUESTRAS DE GUANTES DE NITRILLO	MEDICINA	SPAIN	SPAIN	AEREA
MANGO DE VISTURI	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
PINZA	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
PINZA CON DIENTES	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
PINZA RECTA	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
MANGO DE ESPEJO	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
ESPEJO	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
PINZA DENTAL	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
BANDEJA	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
TJERA	MEDICINA	PAKISTAN	PAKISTAN	AEREA
SEGMENTOS ANILLOS	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESTRAS DE PAPEL FILTRO	VARIOS	CHILE	CHILE	AEREA
CUCHILLA PARA MAQUINARIA	CUCHILLAS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
CUCHILLA PARA MAQUINA	CUCHILLAS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESTRAS DE SEMILLAS DE COMINO	VARIOS	INDIA	INDIA	AEREA
MUESTRA DE DIOXIDO DE TITANIO	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
MUESTRAS DE GLUTAMATO MONOSODICO	VARIOS	CHILE	CHILE	AEREA
MUESTRA DE GLUTAMATO MONOSODICO	VARIOS	SPAIN	SPAIN	AEREA
CUCHILLAS PARA MAQUINA	CUCHILLAS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
TJERAS, SET TJERA	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
PARLANTES	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
BLUETHOOTH	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
F01 - LIBROS Y SIMILARES	VARIOS	UNITED ARA	UNITED ARAB EMIRATE	AEREA
BANDA DE VARIADOR DE VELOCIDAD	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
LISTONES PARA GUILLOTINA O CORTADORA DE PAPEL	VARIOS	UNITED STA	UNITED STATES	AEREA
SPECIAL CUTTING RULES	CUCHILLAS	CHINA	CHINA	MARITIMO

Fuente: “GRUPO CMC”

## 2.2.1.3 Análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos

“Un segmento carece de atractivo cuando existen sustituto reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias” (Kotler & Keller, 2006)

La empresa importa diferentes productos para los cuales existen sustitutos, sin embargo, los precios de venta al público siguen siendo bajos con respecto a los nacionales o incluso a los importados por empresas competidoras, lo cual no significa mayor riesgo por el momento. En la Tabla 16 se puede observar los productos principales de la empresa “GRUPO CMC”.

**Tabla 16: Productos principales**

PRODUCTOS PRINCIPALES
GUANTES DE LATEX MUESTRAS
FUNDAS DE ORINA
MASCARILLAS DE PROTECCIÓN
COBERTOR DE ZAPATOS
GORROS DESECHABLES
TUBO DE TOMA DE SANGRE
TUBO CIRCULAR ALUMINIO
MASCARILLAS DESECHABLES
FUNDAS DE ORINA DESECHABLES
CUCHILLAS
CUTTING MACHINE
CUCHILLA DE CORTES
CUCHILLA PARA MAQUINARIA

**Fuente:** “GRUPO CMC”

Teniendo en cuenta la anterior tabla de los productos principales de la empresa “GRUPO CMC”, al ser los insumos médicos los principales productos, estos no tienen productos sustitutos, solo se obtienen diferentes marcas, por el lado de cuchillas industriales, de papelería o repuestos, tampoco existen productos sustitutos a los que se importan.

En “GRUPO CMC” se tiene como oportunidad los productos sustitutos debido a que no existen actualmente, esta es una fortaleza primordial, y se debe saber aprovechar en la toma de decisiones para plantear las estrategias.

#### 2.2.1.4 Análisis sobre el poder de negociación de los compradores

“El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si este va en aumento. La capacidad de negociación con los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización.” (Kotler & Keller, 2006)

El poder de negociación de los compradores es muy importante para cada empresa y no es la excepción para “GRUPO CMC”

Para “GRUPO CMC” es de vital importancia analizar los posibles clientes que se puedan generar a futuro, partiendo desde la gama de productos que ofrecemos, se puede decir que los productos se dirigen a entidades de salud como principales clientes.

Al analizar el posible portafolio de clientes dentro de la ciudad de Quito, se sabe que existe una cantidad alta de clínicas, hospitales y centros de salud, a las cuales con una acertada oferta podemos ofrecer los servicios.

**Tabla 17: Posibles compradores por Provincia**

Etiquetas de fila	Cuenta de entidad
<b>Azuay</b>	<b>42</b>
Privado con fines de lucro	30
Privado sin fines de lucro	2
Público	10
<b>Bolívar</b>	<b>6</b>
Privado con fines de lucro	2
Público	4
<b>Cañar</b>	<b>8</b>
Privado con fines de lucro	5
Público	3
<b>Carchi</b>	<b>5</b>
Privado con fines de lucro	2
Público	3
<b>Chimborazo</b>	<b>14</b>
Privado con fines de lucro	4
Privado sin fines de lucro	2
Público	8
<b>Cotopaxi</b>	<b>18</b>
Privado con fines de lucro	11
Público	7
<b>El Oro</b>	<b>46</b>
Privado con fines de lucro	33
Privado sin fines de lucro	1
Público	12
<b>Esmeraldas</b>	<b>17</b>
Privado con fines de lucro	7
Público	10
<b>Galápagos</b>	<b>2</b>
Público	2
<b>Guayas</b>	<b>162</b>
Privado con fines de lucro	125
Privado sin fines de lucro	11
Público	26
<b>Imbabura</b>	<b>13</b>
Privado con fines de lucro	8
Público	5
<b>Loja</b>	<b>28</b>
Privado con fines de lucro	15
Privado sin fines de lucro	2
Público	11

Etiquetas de fila	Cuenta de entidad
<b>Los Ríos</b>	<b>56</b>
Privado con fines de lucro	48
Privado sin fines de lucro	1
Público	7
<b>Manabí</b>	<b>65</b>
Privado con fines de lucro	49
Privado sin fines de lucro	1
Público	15
<b>Morona Santiago</b>	<b>9</b>
Privado con fines de lucro	2
Público	7
<b>Napo</b>	<b>5</b>
Privado con fines de lucro	3
Público	2
<b>Orellana</b>	<b>5</b>
Privado con fines de lucro	2
Público	3
<b>Pastaza</b>	<b>3</b>
Público	3
<b>Pichincha</b>	<b>108</b>
Privado con fines de lucro	87
Privado sin fines de lucro	3
Público	18
<b>Santa Elena</b>	<b>13</b>
Privado con fines de lucro	8
Público	5
<b>Santo Domingo de los Tsáchilas</b>	<b>36</b>
Privado con fines de lucro	32
Privado sin fines de lucro	1
Público	3
<b>Sucumbíos</b>	<b>8</b>
Privado con fines de lucro	6
Público	2
<b>Tungurahua</b>	<b>26</b>
Privado con fines de lucro	19
Privado sin fines de lucro	2
Público	5
<b>Zamora Chinchipe</b>	<b>3</b>
Público	3
<b>Total general</b>	<b>698</b>

#### 2.2.1.5 Análisis sobre la entrada potencial de competidores nuevos

“El atractivo de un segmento varía en función de la altura de las barreras de entradas y salidas. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salidas bajas” (Kotler & Keller, 2006)

Que entre un competidor al mercado es un motivo de preocupación, sin embargo las empresas importadoras no se encuentran enfocadas a la gama de productos que oferta “GRUPO CMC”, y los productos nacionales tienen mayores precios.

Las diferentes importadoras traen productos que no cumplen con ciertas especificaciones requeridas por los clientes, lo cual nos indica que la calidad de los proveedores es buena.

Como parte de barreras para que ingresen competidores que distribuyan estos productos son:

- Registro Sanitario: Sin este requisito los medicamentos no pueden ser expedidos a nivel nacional.
- Establece la condición del medicamento o insumo (ej. venta libre o bajo prescripción médica)

- Fijación de Precio: Fijación, revisión y control del precio de los medicamentos.
- Transparencia en el etiquetado de Genéricos Concursos de Compras Públicas Integración de Distribuidores y Comercializadoras.

También hay que considerar las barreras naturales tales como la inversión:

- Infraestructura física y tecnológica
- Patentes y licencias
- Distribución y Almacenamiento
- Nuevos productos y publicidad

#### 2.2.1.6 Ponderación de las 5 fuerzas de Porter

Después de analizar las fuerzas de Porter procedemos a ponderar para poder saber que afecta o no a la empresa para poder tomar las estrategias adecuadas para la situación de la misma.

Para poder realizar la ponderación se ha definido los siguientes niveles de importancia.

1. Débil
2. Medio
3. Fuerte



**Tabla 18: Ponderación de las fuerzas de Porter**

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Ponderacion</b>
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2
Poder de negociación con los proveedores	2
Poder de negociación con los clientes	1
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	3
Rivalidad entre competidores	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

Se obtuvo una ponderación de 9/15 puntos lo que significa que la competencia en el mercado es media, por lo cual la empresa Grupo “CMC” debe posicionarse en el mercado

### **2.2.2 Análisis externo – Macroambiente**

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar u desarrollo futuro. La recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

El análisis PETS que corresponde a la investigación de ambiente en el que se desenvuelve la empresa nos ayuda a prever acciones que se pueden tomar en un futuro y de esta manera plantear las estrategias administrativas más adecuadas para los problemas presentes de la empresa.

#### **2.2.2.1 Análisis político legal**

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones

gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

Desde el año 2007 el Ecuador ha pasado por un cambio de la matriz productiva lo cual es bueno para la empresa nacional, sin embargo esto ha hecho que el capital extranjero no se invierta en el país, no solo ha puesto trabas a las empresas extranjeras para desarrollarse dentro del país sino también a las nacionales, en una de las barreras que ha puesto este gobierno ha sido a las importaciones que tienen nuevos aranceles, restricciones a ciertos productos, impuestos más altos donde los más afectados terminan siendo los consumidores.

Considerando las diversas barreras que se tiene al momento de importar es importante verificar si los productos principales de “GRUPO CMC” entran en estas barreras y si estos productos benefician o no a la empresa.

Las políticas actuales de gobierno no afectan a “GRUPO CMC” debido a que los aranceles nuevos no aplican la importación de los productos principales, es por esto que dentro del aspecto político se considera como una oportunidad para la empresa.

#### 2.2.2.2 Análisis económico

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del

sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y por lo tanto en su futuro. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

Son los elementos que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores dentro de un país, entre estos elementos encontramos la inflación, tasa de interés, el producto interno bruto y balanza comercial.

- a. Inflación “La inflación se da cuando el nivel general de precios de bienes y servicios finales de una economía, suben” (Krugman, 2007, pág. 151)

Por lo tanto, podemos decir que la inflación es la elevación general del índice de precios por consecuencia la disminución del valor real del dinero que también llega a afectar las tasas de interés.

En Ecuador la inflación desde el año 2008 como se aprecia en la Tabla 19, no ha tenido gran variación por lo que se evidencia una cierta estabilidad también se puede tomar en cuenta que el margen se ha mantenido bajo el 10%, se puede observar que en el año 2008 la inflación alcanza el 8,83%, esto se debe a que en este año hubo torrenciales lluvias que afectaron a la producción nacional y esto hizo que la inflación aumentara.

**Tabla 19: Tasas de inflación 2008-2015**

Año	Tasa de inflación
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,7
2014	3,67
2015	3,38

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En conclusión, la inflación en Ecuador se mantiene estable por lo tanto los precios finales de los productos y servicios no sufren mayor variación y esto hace que el poder adquisitivo de los ecuatorianos se mantenga.

- b. Tasa de Interés “La tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero” (Ortiz, 2001, pág. 127)

Por lo tanto, podemos decir que la tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar dinero. Cuando la tasa de interés es alta se fomenta al ahorro y cuando es baja fomenta al consumo.

- c. Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones financieras, de acuerdo a las disposiciones del banco central y a las condiciones del mercado, cobran por los diferentes tipos de créditos otorgados a los

usuarios, se dice que es activa porque es un recurso a favor de la institución que presta el dinero. (Ortiz, 2001, pág. 127)

En la Tabla 20, se observa que la tasa de interés activa en Ecuador es menor al 10% esto fomenta que haya un mayor consumo dentro del país al no presentar una tasa de interés activa muy alta.

**Tabla 20: Tasas de interés activa 2008-2015**

<b>Año</b>	<b>Tasa de Interés Activa</b>
2008	9,14
2009	9,19
2010	8,68
2011	8,17
2012	8,17
2013	8,17
2014	8,19
2015	9,12

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

- d. Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución financiera a quien deposita dinero en dicha institución, se dice que es pasiva porque es un recurso en contra de la institución que presta el dinero ya que debe pagar un rendimiento por el dinero depositado. (Guzmán, 2006)

En la Tabla 21, se observa que la tasa de interés pasiva en Ecuador es menor al 10% esto hace que haya menor ahorro dentro del país al no presentar una tasa de interés pasiva muy alta, pero al igual que la tasa activa, la tasa pasiva durante los últimos 3 años se ha mantenido

constante, esto es un buen indicador de que la economía en el país se encuentra estable.

**Tabla 21: Tasas de interés pasiva 2008-2015**

Año	Tasa de Interés Pasiva
2008	5,09
2009	5,24
2010	4,28
2011	4,53
2012	4,53
2013	4,53
2014	5,18
2015	5,14

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

- e. Producto Interno Bruto (PIB) “El PIB es el valor del mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante cierto periodo de tiempo” (Krugman, 2007, pág. 167)

El PIB no solo mide el valor de la producción total, sino también la de ingresos y gasto totales. El PIB engloba tanto el consumo privado, la inversión el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (exportaciones menos importaciones). Analizaremos la tasa de crecimiento real del PIB ya que esta variable nos indica el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje.

En la Tabla 22 como se puede observar la tasa de crecimiento anual el PIB en Ecuador es positiva, en el año 2011 evidencia un gran crecimiento, pero en los dos años siguientes presenta una

desaceleración en el crecimiento, pero esto se debe a que no es raro que países que tienen un crecimiento elevado entren en una etapa de desaceleración, pero aun así Ecuador mantiene una tasa positiva.

En el último año los sectores que motivaron con mayor presencia fueron la administración pública, construcción y hotelería.

**Tabla 22: Tasa de crecimiento PIB 2008-2015**

<b>Año</b>	<b>Tasa de crecimiento PIB</b>
2008	6,4
2009	0,6
2010	3,5
2011	7,9
2012	5,6
2013	4,6
2014	3,7
2015	0,4

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

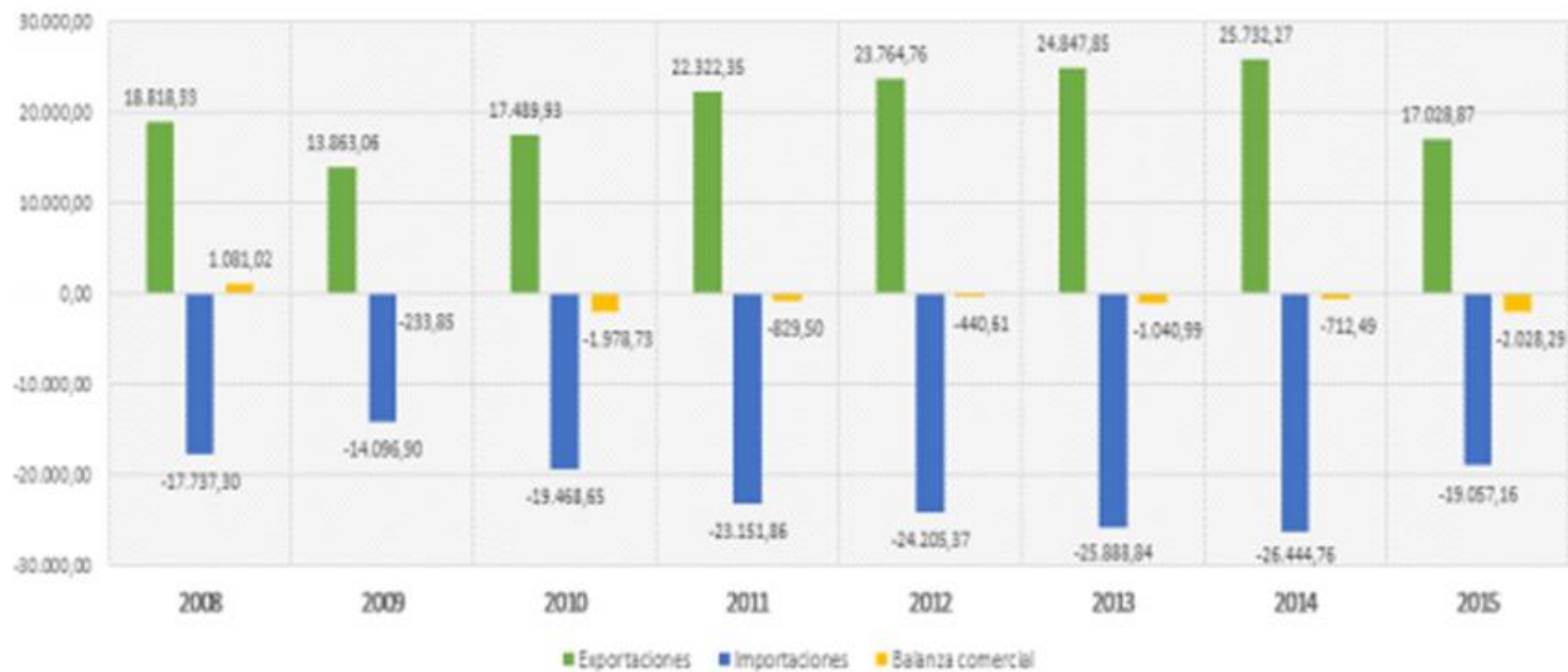
- f. Balanza Comercial “La balanza comercial es la diferencia entre las exportaciones e importaciones de bienes excluidos los servicios” (Krugman, 2007, pág. 461)

Las importaciones son los gastos que las personas, empresas y gobierno hacen en bienes y servicios que se producen en otro país, las exportaciones se refieren a productos y servicios que se generan en un país y se venden a clientes de otros países.

En la Figura 7, se muestra la tendencia de la balanza comercial en el Ecuador, se observa que en años 36 anteriores al 2008 la balanza

comercial presentaba un superávit, pero a partir del 2009 y en años siguientes existe un déficit, esto quiere decir que en el Ecuador han crecido las importaciones y han disminuido las exportaciones, el gobierno ha tomado varias medidas para equilibrar la balanza comercial en el país como impulsar la producción y restringir las importaciones a través de aranceles y al aumento de impuesto a la salida de divisas, especialistas indican que a pesar del impulso para la producción, esta solo ha alimentado al mercado interno, pero los productores aún no han logrado competir en el exterior; además Ecuador no ha dejado de ser exportador de productos primarios, y estos productos son los que han mantenido a una industria “no real”. En cuanto al análisis económico del país y del sector en el que se encuentra la empresa, se toma como amenaza, se espera que el cambio en la matriz productiva del país se fomente la producción de productos elaborados y que estos puedan competir en el mercado exterior.





**Figura 7: Balanza Comercial 2008-2015**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### 2.2.2.3 Análisis tecnológico

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear sectores y alterar los límites en los sectores existentes.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

Dentro de “GRUPO CMC” la tecnología es un factor muy importante ya que gracias al desarrollo de nuevos softwares, programas y aplicaciones la empresa puede tener mejores alternativas a la hora de tomar decisiones.

Es así que “GRUPO CMC” ha logrado adquirir una licencia del programa “COBUSGROUP”, este programa es creado y dirigido por una organización profesional dedicada a brindar información y contactos de negocios para América Latina y el mundo. CobusGroup pretende llevar las oportunidades de la globalización y las nuevas tecnologías de la información y comunicación a las empresas que buscan crecer en este medio.

Mediante la alianza estratégica con la empresa Panorama Comercial & Inversiones y Negocios, dedicada a brindar información comercial desde 1996, han logrado desarrollar lo que se denomina como un Socio Virtual que lo asiste las 24 horas los 365 días del año. (Cobus Group, 2016)

Con el objetivo de realizar un estudio minucioso del mercado, y gracias a la ayuda de este software tipo BPM (Business Process Management –

Gestión de Procesos), “GRUPO CMC” ha logrado automatizar y controlar procesos fundamentales de alto grado de importancia de la organización, ya que cuenta con la información más completa del mercado de más de 40 países, de América y Europa, y así poder realizar estudios de todas las operaciones de importación y exportación realizadas por las empresas así como también obtener información histórica de las operaciones de cada empresa.

En conclusión al realizar el análisis tecnológico, podemos decir que el factor de tecnologías es importante dentro de “GRUPO CMC”, y se considera una oportunidad, ya que gracias a los avances en diseño de softwares y programas, son herramientas muy útiles para lograr posicionarse en el mercado y realizar un mejor estudio de la competencia y de la misma manera podemos buscar cuales podrían ser los posibles clientes.

#### 2.2.2.4 Análisis sociocultural

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos de edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

En cuanto a la cultura existente en el país no se encuentra de manera concientizada el “HECHO EN ECUADOR” por lo que las personas

generalmente prefieren lo manufacturado en otros países, lo cual es bueno para la empresa debido al giro del negocio.

Los productos que se comercializan aquí en el país son costosos y no son de tan buena calidad debido a la carencia de la tecnología adecuada para la realización de los productos que importa “GRUPO CMC”

En cuanto al crecimiento demográfico, Ecuador en el último censo registrado en el 2010 contaba con una población de 14 millones de personas, a las fecha se registra más de 16.5 millones de personas, lo que significa que se necesitan más tubos para muestras de sangre y guillotinas por el crecimiento poblacional.

Dentro del estudio sociocultural, se considera una oportunidad ya que el crecimiento poblacional y la falta de cultura hacia lo él, implican una mayor cantidad de importaciones lo cual generaría mayores ventas.

#### 2.2.2.5 Análisis ambiental

(Mendoza, 2010) Las estrategias óptimas son adoptar continuamente nuevos enfoque en la forma de hacer negocios y gestionarlos, nuevas políticas y estrategias, lo que exige tomar decisiones, coordinar acciones y dirigir actividades, todas ellas encaminadas a asegurar el futuro de la gestión ambiental. (pág. 15)

“GRUPO CMC” es amigable con el medio ambiente, cuenta con un proceso de reciclaje, ya que la basura se clasifica para su posterior venta, cuenta con los equipos electrónicos de bajo consumo de energía, adicionalmente las impresoras trabajan con hojas recicladas.

### **2.2.3 Matriz E.F.E.**

“Esta matriz permite resumir y evaluar la información del entorno de carácter económico, social, cultural, demográfico y ambiental de la empresa” (García, 2011)

La matriz EFE ayudará a ver cuáles son las amenazas y oportunidades que rodean a la empresa, que son importantes para la presente investigación debido a que se podrán plantear las estrategias adecuadas para prever cualquier cambio y aprovechar las oportunidades.

En la Tabla 23 se presenta la información recopilada de la empresa “GRUPO CMC”.

**Tabla 23: Matriz EFE**

<b>Matriz EFE</b>				
<b>Factores externos claves</b>				
<b>GRUPO CMC</b>				
Nº	Oportunidades	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Demanda creciente de repuestos industriales	0,1	2	0,2
2	Apertura de nuevos mercados	0,08	3	0,24
3	Acuerdos comerciales internacionales	0,07	1	0,07
4	Los productos cuentan con buena aceptación en el mercado	0,25	3	0,75
5	Brindar servicio post-venta	0,1	1	0,1
6	Ventas por internet	0,07	3	0,21
Nº	Amenazas	Valor	Calificación	Valor ponderado
1	Creaciones de más impuestos	0,08	1	0,08
2	Ingreso de nuevos competidores	0,02	4	0,08
3	Competidores con productos similares	0,08	2	0,16
4	Dificultades en la entrega del producto	0,05	1	0,05
5	Tecnología cambiante	0,1	3	0,3
		1		2,24

Con el resumen de la anterior tabla se puede observar que las oportunidades dentro del medio convierte a “GRUPO CMC” en una empresa con ventaja competitiva dentro del mercado.

La ponderación total de los factores externos nos dio un valor de 2,24, con este valor procederemos a analizar el resto del ambiente en el que se desenvuelve “GRUPO CMC” y optar por tomar las mejores estrategias para que esta empresa logre seguir funcionando en un futuro.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

### 2.3.1 Calificación matriz FODA

Los factores FODA es decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se calificarán según la Tabla 24, para de esta forma poder jerarquizarlos y optar por las mejores estrategias.

**Tabla 24: Calificación matriz FODA**

CALIFICACION	CONCEPTO
1	Poco importante
2	Importante
3	Muy importante

**Tabla 25: Puntuación de fortalezas**

FORTALEZAS	CALIFICACION
F1:Se mantiene una relación estable y sólida con los agentes externos y aduaneros.	2
F2:Los proveedores llevan años en el negocio y cumplen con tiempos establecidos.	1
F3:Buena relación con los proveedores	3
F4:Los productos cumplen con las especificaciones requeridas lo cual implica productos de calidad	3
F5:La cartera de clientes es amplia	2
F6:Existe variedad de productos	3
F7:Los precios son competitivos comparándolos con empresas nacionales al igual que otras importadoras	3
F8:Se cumple la normativa del país.	1

**Tabla 26: Puntuación de oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
O1:Demanda creciente de insumos médicos y papeleros	3
O2:Acuerdos comerciales internacionales	3
O3:Creación de nuevos servicios en la empresa.	2
O4:Es un sector poco atractivo para nuevos competidores	1
O5:Existen muchos proveedores para importar	1

**Tabla 27: Puntuación de debilidades**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
D1:No se cuenta con software especializados en ninguna área.	3
D2:Una sola personas es encargada del área financiera	2
D3:No se cuenta con manuales de procedimientos	1
D4:No se analiza la cantidad de pedidos por realizar	3
D5:No se cuenta con políticas administrativas ni control de inventarios.	2

**Tabla 28: Puntuación de amenazas**

<b>AMENAZAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
A1:Creación de impuestos que afecten a las importaciones	3
A2:Tecnologías cambiantes	1
A3:Cambio de la matriz productiva	2

### 2.3.2 Tabla matriz FODA

Para la siguiente matriz se ha seleccionado los factores con mayores puntuaciones a evaluar, es decir, fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades.



**Tabla 29: Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F3:Buena relación con los proveedores	D1:No se cuenta con software especializados en ninguna área.
	F4:Los productos cumplen con las especificaciones requeridas lo cual implica productos de calidad	D4:No se analiza la cantidad de pedidos por realizar
	F7:Los precios son competitivos comparándolos con empresas nacionales al igual que otras	D5:No se cuenta con políticas administrativas ni control de inventarios.
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
O1:Demanda creciente de insumos médicos y papeleros	1. Diversificación concéntrica 2.Penetración en el mercado	1. Diferenciación 2. Enfoque
O2:Acuerdos comerciales internacionales		
O3:Creación de nuevos servicios en la empresa.		
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1:Creación de impuestos que afecten a las importaciones	1. Liderazgo en costes 2.Integración hacia atrás	1. Formación y crecimiento
A2:Tecnologías cambiantes		
A3:Cambio de la matriz productiva		

**Tabla 30: Matriz FODA cruzada**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F3:Buena relación con los proveedores	D1:No se cuenta con software especializados en ninguna área.
	F4:Los productos cumplen con las especificaciones requeridas lo cual implica productos de calidad	D4:No se analiza la cantidad de pedidos por realizar
	F7:Los precios son competitivos comparándolos con empresas nacionales al igual que otras	D5:No se cuenta con políticas administrativas ni control de inventarios.
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
O1:Demanda creciente de insumos médicos y papeleros	F1.Buena relación con los proveedores/ O3. Creación de nuevos servicios en la empresa. (Diversificación concéntrica) F7. Los precios son competitivos 2./O1. Demanda creciente de insumos médicos y papeleros (Penetración en el mercado)	1. Diferenciación 2. Enfoque
O2:Acuerdos comerciales internacionales		
O3:Creación de nuevos servicios en la empresa.		
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1:Creación de impuestos que afecten a las importaciones	F7. Los precios son competitivos/A3. cambios de la matriz productiva (Liderazgo en costes) F1.Buena relación con los proveedores/A2. Creación de impuestos que afecten a las importaciones (Integración hacia atrás)	D1. No se cuenta con software especializados/A2. Tecnología+D48:F60s cambiantes. (Formación y crecimiento)
A2:Tecnologías cambiantes		
A3:Cambio de la matriz productiva		

### 2.3.3 Estrategias en base a la Matriz FODA

- Estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. (Roberto Sanchez; Santiago Velasco, 2007)
- Estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. (Roberto Sanchez; Santiago Velasco, 2007)
- Estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. (Roberto Sanchez; Santiago Velasco, 2007)
- Estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el

entorno brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. (Roberto Sanchez; Santiago Velasco, 2007)

### **Estrategias entre Fortalezas y Oportunidades**

FO1: Diversificación concéntrica

FO2: Penetración en el mercado

### **Estrategias entre Fortalezas y Amenazas**

FA1: Liderazgo en costes

FA2: Integración hacia atrás

### **Estrategias entre Debilidades y Oportunidades**

DO1: Diferenciación

DO2: Enfoque

### **Estrategias entre Debilidades y Amenazas**

DA1: Formación y crecimiento

Las estrategias se tomaron en base al análisis de los factores FODA, se combinaron los factores fortalezas y oportunidades, se tomó la fortaleza 1 y la oportunidad 3; ya que la buena relación con los proveedores y la creación de nuevos servicios para la empresa, se pueden aprovechar y de esta manera plantear una estrategia de diversificación concéntrica, además se utilizó la fortaleza 7 y oportunidad 1 arrojando como estrategia, la penetración en el

mercado debido a los precios competitivos y el incremento de la demanda de insumos que se comercializan.

Además se combinaron los factores fortalezas y amenazas siendo sus resultados la integración hacia atrás y el liderazgo en coste. Al momento de unir la fortaleza 7 con la amenaza 3, los precios competitivos y los cambios en la matriz productiva nace la estrategia antes mencionada de liderazgo en coste, y uniendo la fortaleza 1 con la amenaza 2, la buena relación con los proveedores y la posibilidad de nuevos impuestos correspondientemente nace la estrategia de integración hacia atrás.

También se trabajaron las debilidades y oportunidades, al combinar los diferentes factores las estrategias más factibles de su utilización son: diferenciación y enfoque, por otro lado las debilidades y amenazas se unieron y arrojaron la estrategia de formación y crecimiento juntando la debilidad 1 que no se cuenta con software especializados y la amenaza 2 que habla de las tecnologías cambiantes.

#### 2.4 MATRIZ M.P.C

“La Matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa” (David, Conceptos de administración estratégica, 1997, pág. 145)

Para poder analizar los a los competidores más importantes al momento de realizar la matriz se decidió calificar a la empresa y a su competencia:

**Tabla 31: Criterio matriz MPC**

<b>Criterio</b>	<b>Valor</b>
<b>Mayor debilidad</b>	1
<b>Menor debilidad</b>	2
<b>Menor fuerza</b>	3
<b>Mayor fuerza</b>	4

De esta manera se ponderó a Asiandina, Herraquim, Kadur teniendo en cuenta la siguiente tabla podemos decir que la competencia más fuerte en ASIANDINA, con un valor ponderado de 2,9 teniendo en cuenta que el mayor peso cae en la competitividad de precios.

Al analizar a las empresas competidoras se puede decir que Herraquim, con un valor ponderado de 2,5 representa la posible competencia, y que “GRUPO CMC” debe seguir mejorando para posicionarse sobre ASIANDINA y par que Herraquim no nos alcance y represente una pérdida de clientes.

Sin dejar de lado a Kadur, que aunque este ponderada con 2, sigue siendo una competencia que puede significar peligro para “GRUPO CMC”.

**Tabla 32: Matriz MPC**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	GRUPO CMC		ASIANDINA		HERRAQUIM		KADUR	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Competitividad de precios	0,4	3	1,2	3	1,2	3	1,2	2	0,8
Posición financiera	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Calidad del producto	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>		<b>2,9</b>		<b>2,5</b>		<b>2</b>

Los factores que se consideraron importantes para este análisis fueron; participación en el mercado, competitividad de precios, posición financiera, calidad del producto y lealtad del cliente.

Como se puede observar en la Tabla 32 expuesta anteriormente se puso el mayor peso a la competitividad de precios debido a que se considera lo más importante dentro del análisis, seguido con una ponderación de 0,2 a posición financiera y a participación en el mercado, y por último se calificó con 0,1 a la calidad de producto y lealtad del cliente. Se dejó de lado otros aspectos que no son considerados tan importantes con los factores que se encuentran en el presente análisis.

## 2.5 OBJETIVOS PROPUESTA

### 2.5.1 Objetivo general propuesto 2017- 2020

Comercializar productos importados con un índice de fidelidad de al menos un 65% en los clientes, para satisfacer las necesidades y requerimientos específicos de los mismos.

### 2.5.2 Objetivos específicos propuestos 2017 -2020

- Contratar software especializados para mejorar el manejo de inventarios en un 80% para el 2018.
- Aumentar las ventas en un 25%, generando confianza en los clientes nuevos y afianzarse con los clientes frecuentes para el 2019



- Crear nuevas políticas administrativas y manuales de procedimientos para mejorar la estructura organizacional para el 2020.

### **3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

“La estrategia corporativa es la forma en la que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado” (Collins, 2006, págs. 3-6)

Al momento de generar una estrategia corporativa se busca generar valor, la configuración de la empresa, como por ejemplo los límites geográficos y de mercado, también con estas estrategias corporativas se puede indicar de qué manera la empresa debe dirigir sus actividades y negocios internamente.

##### **3.1.1 Estrategia Genérica de Porter**

Michael Porter definió 3 estrategias genéricas, que influyen en cómo está formada a organización, en controles y diferentes incentivos.

La posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abate costos o aumenta la diferenciación. Porter, además de aconsejar que se comparta, subraya que las empresas deben ser muy buenas para “transferir” capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocio, para así conseguir ventaja competitiva (David, Conceptos de administración estratégica, 1997, pág. 68)

Dentro de las tres fuerzas de Michael Porter están:

- Liderazgo en costos: esta estrategia funciona cuando los clientes son sensibles a los precios, o no es de gran importancia la marca o la diferencia entre uno y otro.

El objetivo de esta estrategia es trabajar con los menores costos, para de esta forma tener los precios competitivos, ganar mercado y si es posible sacar a competidores del mercado.

- Diferenciación: esta estrategia tiene como sentido la mejora del servicio o del producto, es decir dar más características a un producto o servicio.

Con esta estrategia es posible que el precio aumente pero la fidelidad de los clientes se mantiene, debido a la satisfacción del mismo sobre el producto y la atención.

- Enfoque: la estrategia funciona cuando el mercado o segmento de mercado es amplio y puede crecer en el tiempo.

Esta estrategia es eficaz cuando el resto de competidores no se enfoca en el mismo segmento, o cuando los clientes no tienen las mismas necesidades distintivas y diferentes.

La estrategia que más representa a “GRUPO CMC” es la de liderazgo en Costos combinada con la de enfoque debido a que los costos en los que se

incurre al momento de importar más la ganancia respectiva a los precios de ventas, nos permite poner precios por bajo de los de la competencia.

La estrategia de enfoque nos ayudará debido a que las importaciones serán más sobre los insumos médicos y las cuchillas, ya que el segmento es grande y no existe mayor competencia.

### **3.1.2 Estrategias intensivas**

Las siguientes estrategias son llamadas intensivas porque se necesita de mucho esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la empresa y de sus productos en stock:

- Penetración en el mercado: esta tipo de estrategia incurre en mayores gastos de publicidad, contratación de vendedores, lugares de distribución, y otros gastos de comercialización.

Se busca ganar mercado estando presente a la vista del cliente, para de estas formas aumentar las ventas, esta estrategia puede ser usada solo o en combinación a otras.

- El desarrollo del mercado: se trata de expandirse en más mercados dentro de la ciudad, en el país o incluso a nivel internacional, o sea se basa en el estudio de zonas geográficas y maneras de posicionar a la empresa en diferentes lugares.

- El desarrollo de productos: para esta estrategia se requiere una cantidad significativa de dinero debido a que se debe realizar la parte llamada investigación y desarrollo, para poder agregar mejoras a los productos presentes de la empresa.

Para “GRUPO CMC” la estrategia intensiva que se podría aplicar es la penetración del mercado debido a que no existe gasto en publicidad ni en manejo de redes sociales, sin embargo se la podría combinar con la estrategia de desarrollo del mercado, ya que se encuentra en Quito y sus clientes pertenece solo a este lugar, lo cual nos indica que se podría ampliar dentro del territorio ecuatoriano.

### **3.1.3 Estrategias de integración**

Las estrategias de integración también se las conoce como estrategias para la integración vertical debido a que sirve para controlar a los proveedores, distribuidores y a la competencia.

- Integración hacia adelante: esta estrategia sirve para tener más control sobre los distribuidores, una manera de realizar esta integración es generando franquicias.
- Integración hacia atrás: esta estrategia se puede y es recomendable aplicar cuando los proveedores ofrecen la materia prima o el producto muy caro, es escaso y no son cumplidos, es decir esta estrategia sirve para poder obtener mayor poder sobre los proveedores.

- Integración horizontal: este tipo de integración se ha hecho común en los últimos tiempos es decir una empresa fuerte absorbe, compra o decide fusionarse con una empresa relacionada o no, para obtener más porcentaje de participación en el mercado.

Para la empresa que está siendo analizada la estrategia de integración que podría aplicarse sería de la integración horizontal debido a que no es necesario que compre una empresa para generar mayor participación en el mercado sino que puede crear alianzas para obtener el mismo resultado.

#### **3.1.4 Estrategias de diversificación**

Estas estrategias han perdido su uso debido a que la alta gerencia no quiere hacerse responsable o no puede llevar un control adecuado de todas las líneas de negocio, por eso en la actualidad las empresas se quedan con el que genere más ingresos con excepciones de líneas que estén perdiendo de manera constante dinero.

- Diversificación concéntrica: este tipo de diversificación se refiere a tener nuevos productos o servicios, que estén relacionados entre ellos y el giro del negocio.
- Diversificación horizontal: es el aumento de gama de productos que no estén relacionados, pero que se sepa que son de interés para los clientes actuales y que van a asociar la marca con los nuevos productos.

- La diversificación en conglomerado: es parecido a la diversificación horizontal sin embargo no se tiene clientes sino que se maneje o se adquieren empresas o productos pensando en las utilidades que dejarían en su venta.

Para “GRUPO CMC” la estrategia de diversificación concéntrica es la adecuada debido a que los clientes ya se encuentran presentes y estarían interesados en los productos debido a que pertenecen y cubren ciertas necesidades en común.

### **3.1.5 Estrategias defensivas**

- Riesgo compartido (Joint Venture): estas estrategias sirven para compartir el riesgo de un proyecto, globalizarse, o para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, debido a que esto sucede cuando dos o más empresas se unen y forman una sociedad que puede ser de manera temporal mientras se desarrolla algún proyecto.
- El encogimiento: “ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de invertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones estrategia para dar un giro, trabajan con recursos limitados.” (David, Conceptos de administración estratégica, 1997, pág. 61)
- La desinversión: se usa con el fin de reunir más capital para adquisiciones estratégicas mediante la venta de una división de la empresa.

- La liquidación: esto ocurre cuando se debe dejar de operar para dejar de perder cantidades grandes de dinero para esto se realiza la venta de activos y es una decisión emocionalmente difícil de tomar.

Ninguna de las estrategias defensivas se aplicarían a “GRUPO CMC” debido a que se encuentran generando ganancias y por el momento no existen riesgos grandes que no se puedan cubrir.

### **3.1.6 Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card)**

Según Mario Vogel:

BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

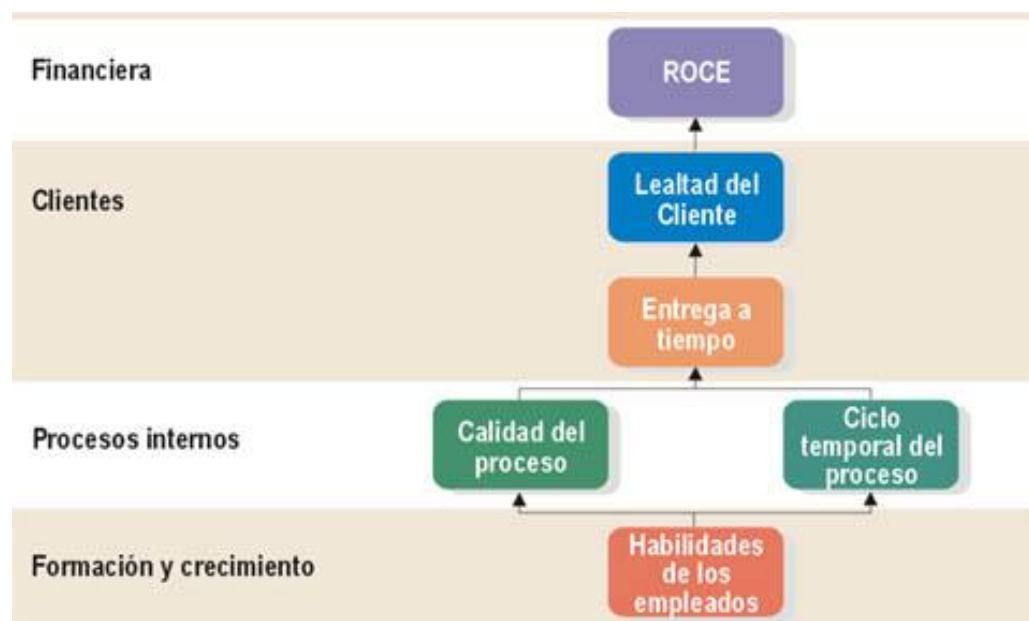
Los diferentes indicadores del cuadro de mando integral son importantes para un posterior control de los objetivos de la empresa para poder tener más claro el camino de la estrategia.

Las perspectivas con las que cuenta el balance score card son cuatro; financiera, del cliente, procesos internos, y, formación y crecimiento:

- Financiera: los indicadores financiero más utilizados son estos, debido a que reflejan la inversión y el valor que se le va añadiendo de manera económica a la empresa.



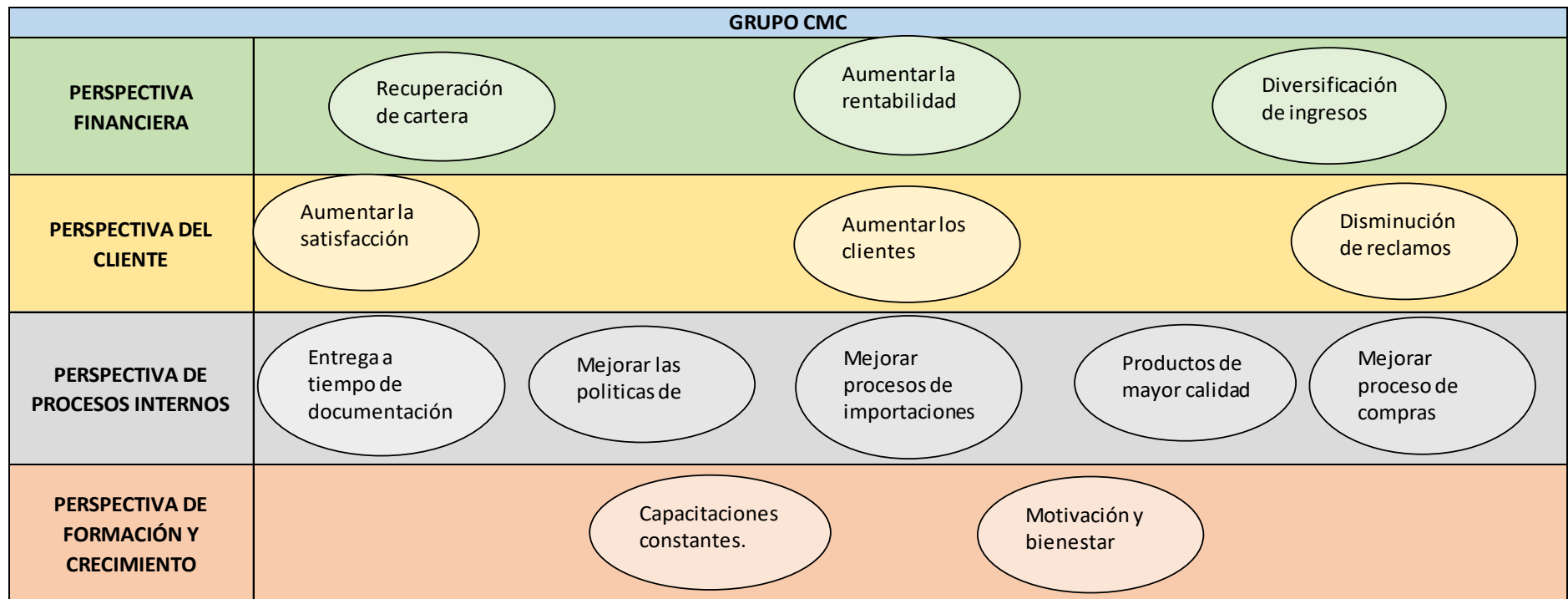
- Del cliente: son los indicadores que muestran la satisfacción del cliente, como se puede generar más, y retener a los clientes que ya se tienen.
- Procesos internos: para poder lograr ciertos objetivos se debe cumplir y mejorar con ciertos estándares en los procesos que tienen las empresas.
- Formación y crecimiento: se identifica la estructura necesaria para el largo plazo y obtener resultados constantes, en lo cual son importantes tres áreas; personas, clima organizacional y sistemas.



Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.  
Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

**Figura 8: Relaciones causa efecto BSC**

**Fuente:** Dr. Robler Kaplan y David Norton



**Figura 9: Mapa estratégico**

Para poder continuar con el CMI, luego de saber a exactitud su perspectiva y estructura, es importante dar a conocer el mapa estratégico de la empresa “GRUPO CMC”:

Al presentar los objetivos por perspectivas dentro del mapa estratégico podemos presentar el Cuadro de mando integral.

**Tabla 33: Balance Score Card**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Indicador	Frecuencia de medida
Perspectiva financieraa	Mantener una cartera de clientes amplia	Cartera de clientes	>65%	$\frac{\text{Facturación año 0}}{\text{Facturación año 1}} \times 100$	Trimestral
	Aumentar la utilidad anual	Utilidad anual	>10%	$\frac{\text{Utilidad año 1} - \text{utilidad año 0}}{\text{utilidad año 1}} \times 100$	Anual
	Mejorar la diversificaición de los ingresos	Diversificación ingresos	>15%	$\frac{\text{Ing prod 1} - \text{ing prod 2}}{\text{ing prod 1}} \times 100$	Anual
Perspectiva del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	>60%	Resultados de encuestas	Trimestral
	Aumentar los clientes	Números de clientes	>15%	$\frac{\text{clientes periodo 1}}{\text{clientes periodo 0}} \times 100$	Anual
	Menorar las quejas de los clientes	Quejas clientes	>20%	Resultados de quejas y soluciones	Anual
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar el tiempo de presetación de documentos fiscales	Tiempo de documentos	0	# de días transcurridos	Mensual
	Mejorar el almacenamiento de inventario	Reducción de inventarios	100	Nivel de inventario 100	Mensual
	Mejorar los tiempos de cotizaciones	Tiempo cotización	1 día	# de días transcurridos	Mensual
	Mejorar la gestión de comprar	Reducción de malos proveedores	3 proveedores	Categorización de proveedores	Mensual
Perspectiva de formacion y crecimiento	Mejorar el clima laboral	Clima Laboral	>85%	Resultado encuestas	Semestral
	Capacitar a los empleados	Capacición	>70%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones anuales}}{\# \text{ de capacitaciones proaramadas}} \times 100$	Anual

### 3.2 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción sirve para saber cuáles son las estrategias que se deben implementar dentro de la empresa para así asignar recursos necesarios para posteriormente hacer un control de las estrategias tomadas.

Para esto se decide realizar la matriz de Holmes en la cual se indicara cuáles son las mejores estrategias para implementar en una empresa. Después de esto se deberá realizar una socialización del plan estratico con las personas encargadas de realizar las actividades para su cumplimiento.

### 3.2.1 Matriz de priorización de Holmes

**Tabla 34: Matriz de Holmes**

Holmes ¿Cuál estrategia de mayor impacto para la empresa?	Penetración en el mercado	Diferenciación	Enfoque	Formación y crecimiento	Desarrollo de nuevos productos	Diversificación concentrada	Integración hacia atrás	TOTAL	ORDEN
Penetración en el mercado		0	0,5	0	0,5	0,5	0	1,5	7
Diferenciación	1		1	0	1	1	0,5	4,5	1
Enfoque	0,5	0		0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	5
Formación y crecimiento	1	1	0,5		1	0,5	0,5	4,5	2
Desarrollo de nuevos productos	0,5	0	0,5	0		0	0,5	1,5	6
Diversificación concentrada	0,5	0	0,5	0,5	1		0,5	3	4
Integración hacia atrás	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		3,5	3

Con la matriz de Holmes al momento de comparar entre las estrategias en forma de L, arroja resultados, los cuales entre mayores sean su implementación será la más adecuada.

Para “GRUPO CMC” luego de su evaluación las estrategias a desarrollar serán:

- Diversificación concéntrica
- Diferenciación
- Integración hacia atrás
- Formación y crecimiento.

Estas estrategias permitirán establecer un lineamiento correcto para que la empresa siga un curso definido que ayude a cumplir las metas

Por estos motivos las estrategias que se toman en cuanto a la diversificación concéntrica es aumentar la cartera de productos relacionados en cuanto a insumos médicos, para de esta manera cumplir los objetivos planteados.

En cuanto a diferenciación se propone la creación de ventas online, para esto se tendrá que hacer la creación de una página web adicionalmente se podrá hacer el manejo de redes sociales.

Para la estrategia de integración hacia atrás se propone una comunicación efectiva con los proveedores y obtener un proveedor fijo que genere los mejores costos para la empresa “GRUPO CMC”.

En cuanto a formación y crecimiento; se propone la compra de software que manejen el ámbito financiero y de logística de la empresa par que no exista fugas de recursos, adicionalmente, se propone la capacitación continua de los empleados.

En el siguiente capítulo se realizará el desarrollo de las estrategias donde se expondrá de manera más exhaustiva cada una de las estrategias a tomar.

## **4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

### **4.1 SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Para la socialización del plan estratégico de “GRUPO CMC” se procedió y procederá constantemente en charlas acerca de la misión, visión, objetivos y demás matrices que se realizaron a lo largo de este proyecto.

Se realizó carteles informativos con la imagen corporativa de la empresa, se entregó por puestos las directrices a tomar y se asegurará de que cada empleado cumpla con las funciones que corresponda.

El desarrollo de la página web y manejos de redes sociales se realizara con la empresa Clic digital, lo cual se realizará luego de las aprobaciones de los gerentes y de presupuesto.

### **4.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

En el capítulo anterior se desarrolló la decisión de toma de estrategias para el periodo 2017-2020, tomadas de la ponderación más alta de la matriz de Holmes, para la implementación de estas:



- **Diversificación concéntrica:** tomando en cuenta que al hacer esta diversificación significa que aumentando un producto o varios incrementará las ventas de los productos actuales se planteó que; se hará cotizaciones de tubos de muestras de sangre tapa morada debido a que solo se importaban de tapa roja y verde, además de otros insumos como son gasas y parches siendo así que se incrementarán las ventas de los tubos de muestra de sangre que es el producto que más se vende y se aumentara la cartera de productos
- **Diferenciación:** la empresa “GRUPO CMC” al no tener una página web no cuenta con ventas on-line lo que actualmente demandan los clientes, es por eso que se ha enviado el presupuesto de la creación de esta, adicionalmente el manejo de redes sociales lo que en la actualidad es de suma importancia.

**Tabla 35: Cotización página web**

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V.TOTAL
1	Creación de página web	\$450,00	\$450,00
		<b>SUBTOTAL</b>	\$450,00
		<b>IVA 14%</b>	\$63,00
		<b>SUBTOTAL</b>	\$513,00

**Fuente:** CLIP DIGITAL

**Tabla 36: Cotización plan redes sociales**

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V.TOTAL
1	Plan de Redes Sociales 3 x 1	\$150,00	\$150,00
		<b>SUBTOTAL</b>	\$150,00
		<b>IVA 14%</b>	\$21,00
		<b>SUBTOTAL</b>	\$171,00

Fuente: CLIP DIGITAL

- Integración hacia atrás: dentro de esta se ha planteado la comunicación más efectiva con los proveedores, para tener una mayor comunicación con ellos y con posibles proveedores, se plantea que el candidato es China debido a que da los precios más bajos y los costos no son tan altas, es por esto que se considera el mejor postor
- Formación y crecimiento: se plantea un cronograma de capacitaciones para el periodo 2017-2020, que serán dados por la empresa SCT Soluciones contables y tributarias.

**Tabla 37: Plan de capacitación**

PLAN DE CAPACITACION 2017				
MES	TEMA	LUGAR	HORARIO	VALOR POR PERSONA
ENERO	Socialización del plan estr	Oficinas	09:30 a 12:30	Gratis
Marzo	"Capacitación en seguridad	Hotel Dann Carlton	09:00 a 17:00	\$ 170
Agosto	"Reformas al código de tra	Hotel Dann Carlton	09:00 a 17:00	\$ 190
Septiembre	"Manejo y distribución de	Hotel Dann Carlton	09:00 a 17:00	\$ 170

Adicionalmente se propone la obtención de software contable y de inventarios.

**Tabla 38: Cotización softwares contables**

Sistema Contable	Tiempo de implementación	Costo	Soporte hora
EBP	1 mes	\$ 1.300	\$ 40
Senior conta	1 mes	\$ 1.600	\$ 30
Contasol	1 mes	\$ 2.000	\$ 30

**Tabla 39: Cotización softwares de inventarios**

Sistema de inventarios	Tiempo de implementación	Costo	Soporte hora
SICI	1.5 mes	\$ 900	\$ 10
CSC	1 mes	\$ 1.000	\$ 20

#### 4.3 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

La evaluación de las estrategias tomadas es parte fundamental del plan estratégico y es de vital importancia para la empresa, ya que con esto se puede apreciar si las estrategias fueron las correctas para aprovechar las oportunidades que se presentan en cierto periodo de tiempo, además de aumentar las fortalezas, minorar las debilidades, y alejarse de las amenazas que se presenten.

Para esta evaluación se pueden utilizar las matrices EFI Y EFE para saber si han ocurrido cambios en la empresa en el lapso de implementación y aplicación de las estrategias.

Fred David presenta una matriz para definir la evaluación de estrategias que serán completadas con un sí o un no correspondientemente por el encargado de la evaluación en este caso el Gerente General.

**Tabla 40: Matriz de Evaluación de estrategias (no le puedes poner horizontal)**

MATRIZ PARA DEFINIR LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS			
Estrategias	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha avanzado la empresa satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos?
Formación y crecimiento			
Diferenciación			
Diversificación concéntrica			
Integración hacia atrás			

Para completar esta tabla si la respuestas a ¿ha avanzado la empresa satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos? Es si se debe seguir con el curso presente si su respuesta es no a cualquiera de las tres interrogantes se deben tomar medidas correctivas para poder obtener resultados positivos.

Para la evaluación que realizará el gerente es importante tener en cuenta los diferentes objetivos y el tiempo de ejecución de cada una de las actividades expuestas en este proyecto por eso se plantea la siguiente tabla con los objetivos y su indicador, adicionalmente el tiempo en el que debe ser medido por el responsable.

La frecuencia de medida está en función a cumplir la meta, en ocasiones se podrá medir de manera mensual, en otras de manera trimestral e incluso anual o semestral, el gerente general, en este caso el responsable de la empresa deberá aplicar los indicadores y de esta forma ver si se cumple con el objetivo.

Al final del periodo propuesto se arrojaran diferentes resultados, los cuales servirán para poder verificar si las estrategias tomadas fueron las correctas, caso contrario, cambiar o mejorar las estrategias.

**Tabla 41: Frecuencia de medida de objetivos**

Objetivo	Meta	Indicador	Frecuencia de medida
Mantener una cartera de clientes amplia	>65%	$\frac{\text{Facturación año 0}}{\text{Facturación año 1}} \times 100$	Trimestral
Aumentar la utilidad anual	>10%	$\frac{\text{Utilidad año 1} - \text{utilidad año 0}}{\text{utilidad año 1}} \times 100$	Anual
Mejorar la diversificación de los ingresos	>15%	$\frac{\text{Ing prod 1} - \text{ing prod 2}}{\text{ing prod 1}} \times 100$	Anual
Mejorar la satisfacción del cliente	>60%	Resultados de encuestas	Trimestral
Aumentar los clientes	>15%	$\frac{\text{clientes periodo 1}}{\text{clientes periodo 0}} \times 100$	Anual
Menorar las quejas de los clientes	>20%	Resultados de quejas y soluciones	Anual
Mejorar el tiempo de presentación de documentos fiscales	0	# de días transcurridos	Mensual
Mejorar el almacenamiento de inventario	100	Nivel de inventario 100	Mensual
Mejorar los tiempos de cotizaciones	1 día	# de días transcurridos	Mensual
Mejorar la gestión de comprar	3 proveedores	Categorización de proveedores	Mensual
Mejorar el clima laboral	>85%	Resultado encuestas	Semestral
Capacitar a los empleados	>70%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones anuales}}{\# \text{ de capacitaciones programadas}} \times 100$	Anual

Las mejoras esperadas son que aumenten las ventas debido al incremento de los productos en percha, además con el servicio de ventas online y exhibición de los productos en la web se espera cumplir con el objetivo en cuanto a ventas.

Las capacitaciones continuas generarán satisfacción al trabajador, y además estará capaz de manejar el nuevo software lo que hará más fácil la implementación de estos.

Con la presentación de nuevas políticas y manuales a los procedimientos y actividades se realizarán de manera estándar lo que implica que la empresa puede crecer con aumento de personal de ser necesario y la capacitación e inducción a los nuevos puestos será más rápida lo cual ahorra costos.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- La empresa “GRUPO CMC” desde su fundación no contaba con un plan estratégico, que definiera los lineamientos y estrategias a tomar según el periodo de tiempo y cambio constantes del mercado, tras un periodo de investigación y análisis de la información recolectado, se propuso el presente plan con las mejores estrategias a tomar en el periodo 2017-2020.
- Con el análisis correspondiente a la situación actual de la empresa se definió como estrategias principales a: diversificación concéntrica, diferenciación y como estrategias secundarias: integración hacia atrás y formación y crecimiento, para de esta forma aumentar las ventas y cumplir con los objetivos de este plan estratégico.
- Se realizó el presupuesto para la inversión de software tanto contables como de inventarios lo que ayudará a la organización y cumplimientos de nuevas políticas para un mejor control de los mismos.
- Con el cuadro de mando integral el gerente general llevará a cargo un control acerca de los objetivos propuesto para conocer cuáles son las acciones tomadas para cumplirlo y su eficacia al hacerlo.

- Se implementó el plan estratégico en 4 meses, con charlas y el personal siempre cooperativo para entender y poderlo aplicarlo, además se procederá con el plan de capacitaciones aprobado para el año 2017 empezando en el mes de Enero

## 5.2 RECOMENDACIONES

- El gerente debe tomar en consideración las estrategias planteadas en el presente proyecto para que de esta forma se puedan cumplir los objetivos propuestos, las actividades, y mediciones periódicas de tiempo se encuentran especificadas en el cuadro de mando integral presente en el capítulo 3 del presente proyecto.
- Se debe mantener capacitado al personal ya que eso mantiene un estándar en la elaboración de las tareas además incrementa el apego por la empresa, lo que baja el índice de rotación de trabajadores y aumenta la satisfacción de los mismos.
- La creación de políticas de inventario, generará un mayor control sobre los mismos, y no se contará con una cantidad excesiva de inventario y se reducirán costos.
- El gerente no debe olvidar que las estrategias se deben ir implementando a lo largo del periodo establecido es decir 2017-2020, posterior a este tiempo se debe volver a analizar la situación de la empresa para implementar nuevas estrategias.

## REFERENCIAS

1. Álvarez, T. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimiento*. Panorama.
2. Ana Belén Casado Díaz; Ricardo Sellers. (2009). *Dirección de Marketing, teoría y práctica*. Alicante: Club Universitario.
3. Arthur, T. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
5. Cipriano Luna Gonzáles, A. (2014). Fundamentación de la Administración Estratégica. En A. Cipriano Luna Gonzáles, *Administración estratégica* (pág. 81). México: Patria.
6. Cobus Group. (agosto de 2016). *Commercial Business*. Obtenido de <https://www.cobusgroup.com/home>
7. Collins, M. (2006). *Estrategia Corporativa un enfoque basado en los recursos*. México.
8. David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Hispanoamericana, S.A.
9. David, F. R. (2003). La naturaleza de la administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de administración estratégica* (pág. 5). México: Pearson Educación.
10. Dávila, H. (2013). *El mundo*. Obtenido de El mundo: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>
11. Del libro: «Administración Un Perspectiva Global», 1. E. (2004). McGraw-Hill Interamericana.
12. *Enciclopedia Financiera*. (2010). Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainfinanciera.com/indicadores-financieros.htm>
13. Ferrel, O. C., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.



14. Guzmán, C. A. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. Juan Carlos Martinez.
15. Harold, K. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.
16. Kotler&Amstrong. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Miami: Pearson Education.
17. Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Escenciales*. Prentice Hall.
18. KotleryArmstrong. (2012). Definición de marketing y el proceso de marketing. En KotleryArmstrong, *Marketing* (pág. 54). México: Pearson.
19. Krugman, P. (2007). *Macroeconomía: introducción a la economía*. Barcelona: Pérez Alpilanez.
20. López, G. (2004). *Desarrollo de base de datos*. Mexico.
21. lumpkin; Dess. (2003). *Dirección estratégica*. MCGRAW HILL.
22. Macek, M. (s.f.). *Zonadiet*. Obtenido de <http://www.zonadiet.com/bebidas/fermentacion.htm>
23. Mantilla, K. (2008). *Los modelos de la planificacion estratégica en la teoría de las relaciones publicas*.
24. Mendoza, G. (22 de Abril de 2010). *La empresa y el medio ambiente*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/giovannamendoza/la-empresa-y-el-medio-ambiente-3823738>
25. Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Obtenido de [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)
26. Montiel Campos, H. (2014). De la idea de negocio a la alerta empresarial: precursores del plan de negocios. En H. Montiel Campos, *De la idea de negocio a la alerta empresarial: precursores del plan de negocios* (págs. 82-83). Larousse - Grupo Editorial Patria.
27. Muñiz Gonzales, R. (s.f.). *Estrategias de Marketing*. Obtenido de La dirección estratégica: Marketing-XXI.com
28. Ortiz, O. L. (2001). *El dinero: la teoria, la política y las instituciones*. Bogotá: UNAM.
29. Pedrós&Gutierrez. (2005). *Nada que hacer*. Mexico: Anagrama.

30. Quinn. (1980). *Strategies for change*. Amherst: UMas.
31. Riquelme, K. (s.f.). *Sabrosia*. Obtenido de <https://www.sabrosia.com/2013/01/chile-10-twitteros-gastronomicos-a-seguir-este-2013/>
32. Robbins&Coulter. (2005). *Management*. San Diego: Pearson.
33. Roberto Sanchez; Santiago Velasco. (2007). *Propuestas de mejora*. Madrid: Consejo Nacional.
34. Roche, F. P. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
35. Rubí, L. V. (2003). Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales. En L. V. Rubí, *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales* (pág. 333). México: Plaza y Valdes.
36. Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
37. Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*.
38. Sampieri, H. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
39. Simon, A. (2005). *Diccionario de economía*. Andrade.
40. Torres Hernández, Z. (2014). Ambito contextual . En Z. Torres Hernández, *Administración estratégica* (pág. 43). México: Grupo Editorial Patria.
41. Vicuña, S. d. (2012). *El plan estrategico en practica*. Madrid: ESIC.

**ANEXOS**

### Anexo 1: Proforma página web

#### PROFORMA N.- 250

**Empresa:** “GRUPO CMC”

**Fecha:** 13/12/2016

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V.TOTAL
1	Creación de página web	\$450,00	\$450,00
SUBTOTAL			\$450,00
IVA 14%			\$63,00
SUBTOTAL			\$513,00

#### ■ FORMA DE PAGO

50% Anticipo  
50% Contraentrega

#### ■ TRABAJOS REALIZADOS:

Los trabajos que hemos realizado son la principal carta de presentación, y puede revisarlos en la página web [www.clip.com.ec](http://www.clip.com.ec)

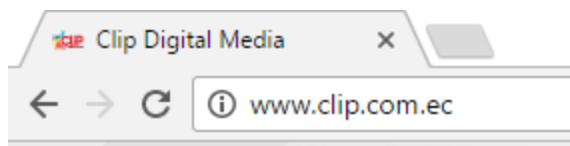
#### ■ TIEMPO DE ENTREGA

A convenir

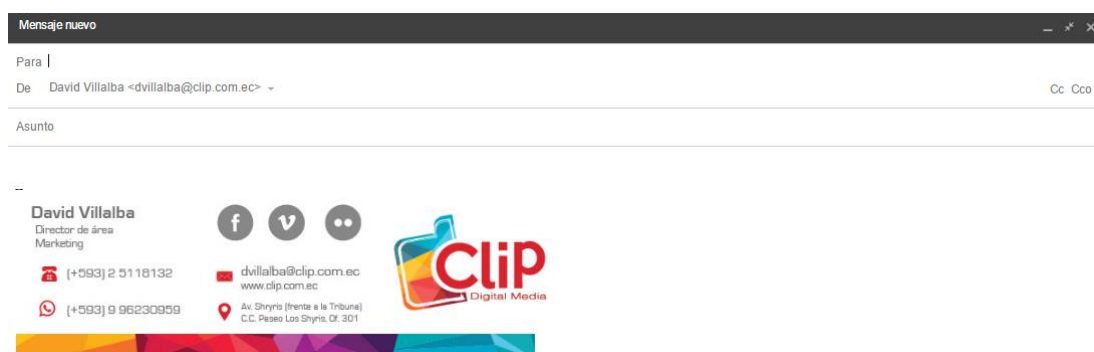
#### ELABORACIÓN DE PÁGINA WEB:

- Diseño gráfico exclusivo, con interfaz interactiva y amigable para el usuario.
- Adaptación del diseño e imagen corporativa: Logotipo, Fotos, Botones, Menús y colores de la página (Logotipo y Fotos son proporcionadas por el cliente).
- Instalación de sistema de gestión de contenidos Joomla en su sitio web. Permite la facilidad de administración de su sitio web (total autonomía al cliente – Clip Digital Media facilita el servicio técnico gratuito sobre la página por el lapso de un año).

- Presentamos una propuesta gráfica atractiva y vendedora al cliente para la aprobación del diseño.
- Configuración de 1 hoja principal y hasta 20 páginas secundarias estimadas.
- Configuración de 1 formulario de contacto personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente, este puede ser: cotizador personalizado, recepción de hojas de vida o módulos de recepción de archivos.
- Configuración de la Base de Datos y módulo PHP MySQL.
- Galería rotativa de fotos principal fullscreen.
- Creación de favicon de su empresa de este modo en su web.



- Configuración de Geolocalización de su establecimiento mediante Google Maps en el módulo Google My Bussines (Si se requiere)
- Catálogo virtual de servicios.
- Galería de imágenes o videos.
- Creación de 1 campaña de mail marketing para la base de clientes de Ottos.
- Creación de 2 Firmas Digitales personalizadas y una estándar dentro del mail



- Configuración de mails corporativos ejemplo [gerencia@dominio.com](mailto:gerencia@dominio.com)
- Creación o configuración, mantenimiento de páginas corporativas en redes sociales con foto de perfil, portada, botones call to action y configuración interna (Facebook, Twitter, Pinterest, o las que el cliente necesite).
- Configuración de Sitio Web Responsive, que se adaptará a cualquier tipo de pantallas, dispositivos móviles, tablets.
- Servicio de análisis de tráfico web Google Analytics
- Asesoría de Marketing Digital.
- Capacitación para administrar la página web dinámica, Con este sitio web dinámico, el usuario puede realizar cambios y administrar de manera fácil su página (crear, agregar botones, menús, artículos etc.), ingresando con un nombre de usuario y contraseña.
- Esta proforma no incluye Hosting ni dominio. El cliente proporcionará este servicio.

## TRABAJOS REALIZADOS

Clip Digital Media pone a su disposición trabajos realizados recientemente, a continuación los links de estos sitios web.

- <http://mauropalacios.com.ec/>

- <http://tecnicasamericanas.com.ec/>
- <http://subliestamp.com/>
- <http://karolinaherrera.com/>
- <http://guitarrasarmonia.com/guitarras/>
- <http://perfilamdimaal.com/>
- <http://www.clip.com.ec/>

**Anexo 2: Proforma redes sociales****PROFORMA N° 251****Empresa:** “GRUPO CMC”**Fecha:** 13/12/2016

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V.TOTAL
1	Plan de Redes Sociales 3 x 1	\$150,00	\$150,00
SUBTOTAL			\$150,00
IVA 14%			\$21,00
SUBTOTAL			\$171,00

**■ FORMA DE PAGO**

50% Anticipo  
50% Contraentrega

**■ TRABAJOS REALIZADOS:**

Los trabajos que hemos realizado son la principal carta de presentación, y puede revisarlos en la página web [www.clip.com.ec](http://www.clip.com.ec)

**■ TIEMPO DE ENTREGA**

A convenir

**DETALLE****SERVICIO DE SOCIAL MEDIA:****■ Descripción de Plan SocialMedia Plan 3 x 1**

Los servicios que se incluyen dentro de este plan son:

» 3 publicaciones orgánicas diseñadas a la semana. Total 12 publicaciones al mes.



- » Creación de cuatro campañas mensuales para el crecimiento en redes sociales alineado a una estrategia de comunicación y marketing digital, el valor mensual es de \$20 dólares. Este valor está incluido dentro del valor presupuestado. Se debe tener en cuenta que es una inversión para su propia empresa.
- » Servicio de Community Manager y manejo 2 redes sociales. Facebook e Instagram. (Se puede elegir otra red social a Instagram según el producto o servicio).
- » Feedback continuo del mercado y potenciales clientes.
- » Creación e implementación de estrategias de marketing de contenidos.
- » Creación de 1 gif mensual.
- » Asesoramiento de marketing digital al cliente.
- » Reportes mensuales de campañas pagadas.
- » Planeación de crisis.
- » Creación de un calendario de publicaciones.

Iniciamos el trabajo con el 50% de adelanto según el plan que el cliente necesite. Los servicios de Social Media, así como de soporte por chat a usuarios en las redes sociales tendrán un horario de 09h00 – 18h00 de lunes a viernes. Para este cometido el cliente debe entregar toda la información del proyecto o promoción para poder cubrir con todas las consultas de los potenciales clientes.

**ADICIONALES**

- *Utilizaremos contenido de su página web para publicaciones en la FanPage, a fin de generar tráfico dentro del sitio web.*
- *Se publicarán adicionales cuando se generen tendencias y eventos importantes para la marca.*
- ***TODOS LOS SERVICIOS DETALLADOS EN ESTA SECCIÓN SE INCLUYEN EN EL PRECIO PROFORMADO***

*Nota: Si el cliente (usuario de facebook) solicita por chat o mensaje información detallada que la empresa no disponga, direccionaremos la solicitud al departamento o persona encargada para este cometido. Razón por la que necesitamos nos facilite un directorio de colaboradores de su empresa que puedan cubrir con estas solicitudes: Nombre, Cargo, teléfono de contacto y correo.*

### Anexo 3: Estado de Resultados

**"GRUPO CMC"**

#### ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Expersado en dólares USA

		31-dic-15	31-dic-16
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>145.678,78</b>	<b>180.547,66</b>
<b>411</b>	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>145.678,78</b>	<b>180.547,66</b>
41102	Ventas Gravadas 12% Iva	145.678,78	180.547,66
<b>511</b>	<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>60.407,00</b>	<b>56.368,00</b>
51101	Inventario Inicial	3.497,00	4.652,00
51102	Compras Netas	55.763,00	48.219,00
51105	Inventario final	1.147,00	3.497,00
	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>85.271,78</b>	<b>124.179,66</b>
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>	<b>-42.071,83</b>	<b>-45.940,74</b>
<b>61</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-42.071,83</b>	<b>-45.940,74</b>
<b>611</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-13.819,50</b>	<b>-14.717,58</b>
61101	Sueldos Ventas	9.000,00	9.500,00
61107	Décimo Tercer Sueldo	750,00	791,67
61108	Décimo Cuarto Sueldo	2.226,00	2.380,00
61112	Aporte Patronal less	1.093,50	1.154,25
61113	Fondos De Reserva	750,00	791,67
61120	Gasto Publicidad	0,00	100,00
<b>612</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-28.252,33</b>	<b>-31.223,16</b>
61201	Sueldos Administrativos	15.000,00	16.000,00
61207	Décimo Tercer Sueldo	1.250,00	1.333,33
61208	Décimo Cuarto Sueldo	1.272,00	1.360,00
61212	Aporte Patronal less	1.822,50	1.944,00
61213	Fondos De Reserva	1.250,00	1.333,33
61218	Uniformes del Personal	0,00	0,00
61223	Gasto Honorarios Profesionales	0,00	0,00
61226	Gasto Movilización Local	43,12	55,39
61227	Gasto Fletes Y Correos	700,00	900,00
61228	Gasto Servicio Telefónico	364,00	542,00
61240	Gasto Suministros De Oficina Y Cop	153,78	168,90
61245	Gasto Imptos, Tasas y Contribucione	638,70	478,05
61265	Gasto Mantenimiento Vehículos	764,98	953,99
61270	Gasto Mantenimiento Locales Come	0,00	0,00
61290	Gasto Servicios Bancarios y Cheque	246,68	342,38
61295	Gasto Cuentas Incobrables	0,00	0,00
61297	Gasto Depreciación	4.387,00	5.124,00
61299	Otros Gastos Administrativos	359,57	687,78
<b>621</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
62102	Intereses Por Créditos Recibidos	0,00	0,00
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>43.199,95</b>	<b>78.238,92</b>
	15% Participación Laboral	6.479,99	11.735,84
	22% Impuesto a la Renta	8.078,39	14.630,68
	<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>28.641,57</b>	<b>51.872,40</b>

## Anexo 4: Estado de Situación Financiera

**"GRUPO CMC"**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016**  
**Expersado en dólares USA**

		31/12/2013		31/12/2014	
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>		<b>88.618,78</b>		<b>78.937,97</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>33.979,69</b>		<b>35.573,34</b>
<b>1110201</b>	Caja General	2.145,54		2.200,00	
<b>1120101001</b>	Cuentas por Cobrar Clientes	30.687,15		29.876,34	
<b>11204</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>				
<b>1120401</b>	12% Iva Crédito Tributario Por Bienes Y Servicios	0,00		0,00	
<b>1120404</b>	Iva Retenido Crédito Tributario	0,00		0,00	
<b>1120407</b>	Impuesto Renta Pagado Por Anticipado	0,00		0,00	
<b>11301</b>	<b>INVENTARIOS PARA LA VENTA</b>				
<b>1130102</b>	Inventario de Mercadería	1.147,00		3.497,00	
<b>12</b>	<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>54.639,09</b>		<b>43.364,63</b>
<b>121</b>	<b>PROPIEDAD - PLANTA Y EQUIPO NIC 16 Y NIC 36</b>				
<b>12102</b>	<b>EDIFICIOS</b>	39.012,00		32.515,00	
<b>1210201</b>	Locales Comerciales	65.000,00		65.000,00	
<b>1210202</b>	Depreciación Acumulada Locales Comerciales	25.988,00		32.485,00	
<b>12103</b>	<b>VEHICULOS</b>	12.000,00		8.000,00	
<b>1210301</b>	Vehículos	20.000,00		20.000,00	
<b>1210302</b>	Depreciación Acumulada Vehículos	8.000,00		12.000,00	
<b>12104</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	2.185,54		1.691,33	
<b>1210401</b>	Muebles Y Enseres	4.531,00		4.679,00	
<b>1210402</b>	Dep.Acum. Muebles Y Enseres	2.345,46		2.987,67	
<b>12105</b>	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	675,00		626,20	
<b>1210501</b>	Equipos De Oficina	700,00		700,00	
<b>1210502</b>	Dep.Acum. Equipos De Oficina	25,00		73,80	
<b>12106</b>	<b>EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE</b>	766,55		532,10	
<b>1210601</b>	Equipos De Computación Y Software	1.000,00		1.000,00	
<b>1210602</b>	Dep.Acum. Equipos De Computación Y Software	233,45		467,90	
<b>21</b>	<b>PASIVOS</b>		<b>13.285,70</b>		<b>20.552,96</b>
<b>211</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>10.785,70</b>		<b>16.952,96</b>
<b>21101</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>				
<b>2110106</b>	15% Participación Laboral	6.479,99		11.735,84	
<b>21102</b>	<b>I. E. S. S. POR PAGAR</b>				
<b>2110201</b>	Aportes less Por Pagar	0,00		0,00	
<b>21103</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>				
<b>2110350</b>	Impuesto Renta por Pagar	0,00		0,00	
<b>21104</b>	<b>PROVEEDORES POR PAGAR</b>				
<b>2110401</b>	PROVEEDORES DE BIENES POR PAGAR	3.675,26		4.678,12	
<b>2110402</b>	PROVEEDORES DE SERVICIOS POR PAGAR	230,00		167,54	
<b>21105</b>	OBLIGACIONES FINANCIERAS c/P	0,00		0,00	
<b>21110</b>	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	400,45		371,46	
<b>212</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>2.500,00</b>		<b>3.600,00</b>
<b>21202</b>	OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.500,00		3.600,00	
<b>31101</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>75.333,08</b>		<b>58.385,01</b>
<b>3110101</b>	Capital	27.944,73		-22.128,96	
<b>32</b>	Resultados Acumulados	18.746,78		28.641,57	
<b>321</b>	Resultado Del Ejercicio	28.641,57		51.872,40	
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>88.618,78</b>		<b>78.937,97</b>